



UNIVERSITETET I AGDER

# **Vilje til endring – et organisasjonskulturelt spørsmål?**

CAMILLA HAUG FLEM

## **VEILEDERE**

Linda Hye

Morten Øgård

**Universitetet i Agder, 2016**

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



## Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på fire års deltids studie i erfaringsbasert ledelse ved universitetet i Agder. Det har vært fire interessante år hvor jeg har lært mye.

Kultur er noe jeg synes er veldig spennende. Som leder i en offentlig organisasjon møter jeg daglig på mange ulike mennesker som med sine unike egenskaper sammen skaper kulturen vår. Jeg har ofte stilt meg selv spørsmålet om organisasjonskultur. Nettopp derfor ønsker jeg å ta opp dette temaet i min masteroppgave.

Hva er organisasjonskultur, og hvilken betydning har organisasjonskulturen for en organisasjons overlevelse?

Denne studien har gitt meg en unik mulighet til å gjøre et dypdykk inn i både teori om, og de ansattes erfaringer og tanker om organisasjonskultur.

Jeg har mange å takke for at jeg har klart å komme i mål med dette masterstudiet.

Først vil jeg takke alle informantene som har tatt seg tid til å svare på spørreundersøkelsen min. Hadde det ikke vært for deres hjelp hadde jeg ikke klart dette.

Tusen takk til mine veiledere Linda Hye og Morten Øgård for gode råd og motiverende innspill.

Takk til mine foreldre og svigerforeldre for hjelp til pass av barna når jeg har vært borte i forbindelse med studier. En ekstra takk til min pappa som har hjulpet til med korrekturlesing, redigering og ikke minst oppmuntret meg når det datatekniske har vært en utfordring.

Takk til mine ansatte og kollegaer som har hatt stor forståelse for mitt fravær i forbindelse med studier.

Til slutt vil jeg takke min mann Bjørn Erik og mine tre barn for stor tålmodighet og oppmuntring gjennom alle disse fire årene. Nå skal endelig stuebordet ryddes og datamaskinen bli tilgjengelig for dere og!

Hjelmeland 16.11.2016

Camilla Haug Flem.

## Innhold

SAMMENDRAG .....	1
KAP 1.....	2
1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING .....	2
1.2 PROBLEMSTILLING .....	3
KAP. 2.....	4
HJELMELAND KOMMUNE I ENDRINGENS SØKELYS: .....	4
KAP 3.....	8
METODE OG FORSKNINGSDESIGN.....	8
3.1 KVANTITATIV METODE: .....	9
3.2 SPØRREUNDERSØKELSEN OCAI .....	10
KAP 4.....	15
TEORETISK TILNÆRMING .....	15
4.1 KULTUR .....	15
4.2 ORGANISASJONSKULTUR.....	15
4.2.1 Organisasjonskultur – noe en har:.....	17
4.2.2 Organisasjonskultur – noe en er:.....	18
4.2.3 Subkulturer.....	19
4.3 COMPETING VALUES FRAMEWORK (rammeverk for konkurrerende verdier) .....	19
4.3.1 Hierarki (kontroll) kulturen.....	21
4.3.2 Markeds (konkurranse) kulturen .....	21
4.3.3 Klan (samarbeids) kulturen .....	22
4.3.4 Adhokrati (skape) kulturen .....	22
4.4 ENDRINGSPROSESSER.....	23
4.5 ENDRINGSMOTSTAND .....	27
Kap 5 .....	31
ANALYSE OG DRØFTING .....	31

5.1 PROBLEMSTILLING 1 .....	31
5.2. PROBLEMSTILLING 2 .....	33
5.3 SAMMENLIGNING NÅVÆRENDE OG FORETRUKKET KULTURPROFIL.....	41
5.4 DRØFTING .....	52
5.4.1 Hvilken organisasjonskultur har Hjelmeland kommune? .....	52
5.4.2 Er det en gjennomgående organisasjonskultur i Hjelmeland kommune? .....	53
5.4.3 Har Hjelmeland kommune organisasjonskulturelle forutsetninger for fremtiden, og hva vil kreves av organisasjonen og ledelsen for å gå i riktig retningen? .....	53
5.4.4 Forslag til endringsstrategi:.....	56
Kap 6 .....	60
KONKLUSJON OG AVSLUTNING .....	60
LITTERATURLISTE .....	62
VEDLEGG .....	63
Vedlegg 1. Informasjonsbrev .....	63
Vedlegg 2. Verktøy for kartlegging av organisasjonskultur - OCAI .....	65

## TABELLISTE

Tabell 1. Nåværende kultur. Resultat for hele organisasjonen .....	32
Tabell 2. Nåværende kultur. Resultat for helse og omsorg .....	34
Tabell 3. Nåværende kultur. Resultat for interne tjenester.....	35
Tabell 4. Nåværende kultur. Resultat for kundesenter .....	36
Tabell 5. Nåværende kultur. Resultat for oppvekst.....	37
Tabell 6. Nåværende kultur. Resultat for plan og forvaltning .....	38
Tabell 7. Nåværende kultur. Resultat for rådmann og stab.....	39
Tabell 8. Nåværende kultur. Sammenligning mellom sektorene. ....	40
Tabell 9. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Hele organisasjonen. ....	42
Tabell 10. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Helse og omsorg.....	44
Tabell 11. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Interne tjenester.....	45
Tabell 12. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Kundesenter.....	46
Tabell 13. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Oppvekst. ....	47
Tabell 14. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Plan og forvaltning.....	48
Tabell 15. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Rådmann og stab.....	49
Tabell 16. Sammenligning nåværende og foretrukket kulturprofil maksimal og minimal poengscore.....	51
Tabell 17. Sammenligning av avvik mellom sektorene og samlet for kommunen. ....	52

## FIGURLISTE

Figur 1. Metodens domene.(Jacobsen 2015 s15) .....	8
Figur 2. Samlet status .....	13
Figur 3. Fordeling mellom ulike sektorer.....	13
Figur 4. Fordeling gjennomførte mellom sektorene.....	13
Figur 5. Rammeverk for konkurrerende verdier fra Cameron og Quinn (2013, s 40) .....	21
Figur 6. Endring som forskjell mellom to ulike tidspunkt. Jacobsen (2014, s 25) .....	24
Figur 7. Endring som et resultat av prosess. Jacobsen (2014, s 25).....	24
Figur 8. Endring som finner sted i en kontekst. Jacobsen (2014, s.26).....	25
Figur 9. Nåværende kultur. Resultat for hele organisasjonen. ....	32
Figur 10. Nåværende kultur. Resultat for helse og omsorg. ....	34
Figur 11. Nåværende kultur. Resultat for interne tjenester .....	35
Figur 12. Nåværende kultur. Resultat for kundesenter .....	36
Figur 13. Nåværende kultur. Resultat for oppvekst .....	37
Figur 14. Nåværende kultur. Resultat for plan og forvaltning .....	38
Figur 15. Nåværende kultur. Resultat for rådmann og stab .....	39
Figur 16. Nåværende kultur. Sammenligning mellom sektorene.....	40
Figur 17. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Hele organisasjonen.....	42
Figur 18. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Helse og omsorg. ....	44
Figur 19. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Interne tjenester. ....	45
Figur 20. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Kundesenter. ....	46
Figur 21. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Oppvekst. ....	47
Figur 22. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Plan og forvaltning. ....	48
Figur 23. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Rådmann og stab.....	49
Figur 24. Foretrukket kultur. Sammenligning mellom sektorene. ....	50

## SAMMENDRAG

En sterk organisasjonskultur er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) viktig for dagens moderne organisasjoner. En sterk kultur virker gjennomtrengende på organisasjonen og er i stor grad med på å styre medlemmenes adferd.

Som mellomleder i Hjelmeland kommune ønsket jeg å finne ut hvilken organisasjonskultur organisasjonen egentlig har og om det er denne kulturtypen de ansatte ønsker.

Hensikten med denne masteroppgaven er å gjøre en kartlegging av organisasjonskulturen til Hjelmeland kommune. Ut ifra kartleggingen har jeg sett på hvilken organisasjonskultur kommunen har nå, om det er en gjennomgående kultur i hele organisasjonen og hvilken organisasjonskultur det er ønskelig å ha om fem år. Problemstillingen jeg ønsker å finne ut av er som følger:

1. Hvilken organisasjonskultur har Hjelmeland kommune?
2. Er det en gjennomgående organisasjonskultur i Hjelmeland kommune, eller er det variasjon?

Oppgavens teoretiske rammeverk er delt inn i tre deler. Første del tar for seg kultur og organisasjonskultur, andre del tar for seg Camerons og Quinns Rammeverk for konkurrerende verdier, mens tredje del tar for seg endringsprosesser og endringsmotstand.

Oppgavens forskningsdesign er basert på kvantitativ metode, hvor spørreundersøkelse er brukt for å samle inn data. Ved hjelp av kartleggingsverktøyet OCAI, ble kartleggingen gjort i løpet av mars og april 2016. Jeg valgte å sende ut spørreundersøkelsen til alle ansatte i organisasjonen. Svarprosenten ble bare 36% noe som var lavere enn jeg hadde ønsket.

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at Hjelmeland kommune har en hierarki, kontrollkultur. Hierarki, kontrollkulturen er gjennomgående i hele organisasjonen men det er stor variasjon i grad av dominans mellom de ulike sektorene. Jeg har også funnet ut at det er et svært sterkt ønske om en endring av organisasjonskultur fra hierarki, kontrollkultur til klan, samarbeidskultur.

Ut ifra det jeg har funnet ut i mine resultater og teori diskuterer jeg hva Hjelmeland kommune må gjøre for å få til den kulturendringen som er ønsket. Her er det viktig å stake ut veien en ønsker å gå for å nå målet på en best mulig måte.

# KAP 1.

## 1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING

Kommunene i Norge står overfor store utfordringer for å klare å ivareta de oppgavene som legges til dem. Nytenkning, effektivisering og omorganisering kan bli nødvendig for at kommunene som organisasjon skal klare seg. Kommunesammenslåing er et hett tema for landets politikere og innbyggerne i 2016. Slik omgivelsene har utviklet seg kan det se ut til å bli vanskelig for de små kommunene å klare seg alene. Endringer vil kunne tvinge seg frem. Om kommunene vil lykkes eller ikke med disse endringsprosessene vil nok variere. En faktor som har innvirkning på grad av vellykkethet er organisasjonskultur. Organisasjonskultur bygges opp rundt et sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene. Organisasjonskulturen virker som en usynlig kraft som kan være til enten hinder eller hjelp for måloppnåelse.

Organisasjonskultur og endringsprosesser i kommunale organisasjoner er tema for min masteroppgave. Jeg skal se på hvilken organisasjonskultur Hjelmeland kommune har, og om det er en kultur som bygger opp om fremtiden og de utfordringene den vil bringe. Bakgrunnen for valg av tema mener jeg er av interesse for organisasjonen jeg jobber i, ikke bare på ledernivå, men også for den enkelte ansatte i hele organisasjonen. I tillegg er organisasjonskultur og endring stadig på dagsordenen. Kampen om tilværelsen er hard i dagens samfunn, og organisasjonene må kjempe hardere for å nå sine mål. «Culture is everything» sa IBM topplederen Lou Gerstner. Dette utsagnet har mange tatt til seg. Organisasjonskulturen omfatter det meste: holdninger, verdier og etikk, normer, adferd og alt en kan se, høre eller ta og føle på. Alt i organisasjonen er med på å danne den kulturelle helheten. For å forstå eller beskrive organisasjonskulturen må helheten ses i lys av alle enkeltdelene, og hver enkelt del eller hendelse må tolkes i lys av helheten. «Alt» betyr også det komplekse spillet av påvirkning og impulser (Wiese).

Å ha en sterk organisasjonskultur oppfattes som viktig for dagens moderne organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Moderne organisasjoner er avhengig av sine ansattes kompetanse og medvirkning for å oppnå sine strategiske mål. Dette kan ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) oppnås ved å etablere en sterk organisasjonskultur, som virker gjennomtrengende på organisasjonen og som i stor grad er med på å styre medlemmenes atferd.



Hovedfokuset mitt vil være om Hjelmeland kommune som organisasjon ut ifra et organisasjonskulturelt perspektiv, vil klare å leve opp til de verdiene som er vedtatt internt og på samme tid være en effektiv organisasjon sett fra utsiden. Jeg ønsker å finne ut om Hjelmeland kommune har en organisasjonskultur som er med på å bygge opp om organisasjonens beste, slik at vi er rustet til å møte fremtiden med de endringer omgivelsene og statlige føringer vil kreve.

En helhetstenkning i organisasjonen er viktig for å klare å leve opp til målene organisasjonen har satt seg. Det er få ledere som vet hvilken kultur organisasjonen de leder har. Det vil da være vanskelig å jobbe med ledelse i organisasjonen. Med min oppgave vil jeg ta et skritt tilbake for å se på hvilken kultur Hjelmeland kommune har. En organisasjon kan ha stor nytte av å ha et bevisst forhold til karakteristiske trekk ved egen kultur, samt få tilbakemeldinger på hvordan de ansatte ønsker at organisasjonskulturen utvikles. Det å ha kunnskap om organisasjonskultur og innsikt i kulturen kan også være nyttig i endringsprosesser, som dagens organisasjoner stadig er inne i.

For å finne ut av dette vil jeg gjøre en kartlegging av hele organisasjonen. Det er en relativt liten organisasjon og dermed overkommelig å gjøre en spørreundersøkelse i med tanke på oppgavens omfang.

Jeg ønsker å se på hva som skal til for å få til gode endringsprosesser og i hvilken grad organisasjonskultur har innvirkning på endringsprosesser.

## 1.2 PROBLEMSTILLING

Med utgangspunkt i det valgte tema og de utfordringene Hjelmeland kommune har, har jeg valgt å bygge oppgaven opp rundt en todelt problemstilling.

Problemstillingen er slik:

1.Hvilken organisasjonskultur har Hjelmeland kommune?

2.Er det en gjennomgående organisasjonskultur i Hjelmeland kommune, eller er det variasjon?

## KAP. 2.

### HJELMELAND KOMMUNE I ENDRINGENS SØKELYS:

Hjelmeland kommune er en liten kommune i Ryfylke i Rogaland, med 2785 innbyggere (per 1 januar 2015 ifølge SSB) og et areal på 1092 kvadratkilometer. Geografisk er det den nest største kommune i Rogaland.

Kommunen ligger på topp innen fylket for lav arbeidsledighet og har stor netto innpendling fra andre kommuner. Som arbeidsgiver har kommunen 385 ansatte, som utgjør 285 årsverk.

Kommunen har et driftsbudsjett på 307 mill kroner.

Det drives 3 barneskoler og en ungdomsskole med totalt 395 elever. Fire barnehager med 155 barn og to omsorgssenter med 21 langtids institusjonsplasser, ti korttidsplasser og 26 omsorgsboliger som serves av kommunens hjemmetjeneste.

Hjelmeland kommune har til tross for et godt inntektsgrunnlag (kommunen har de siste tre årene en samlet skatteinntekt på ca 124% av gjennomsnittet i Norge) store økonomiske utfordringer. Kommunen har i mer enn ti år hatt større driftsutgifter enn driftsinntekter (Budsjett og økonomiplan 2016 – 2019). Budsjettoverskridelser ved driften på kommuneavdelingene over flere år har ført til svake driftsresultater de siste årene.

Kommunens økonomi er nært knyttet opp til kraftfond, som har vært med på å dekke renter og avdrag på kommunens lån og budsjettoverskridelser ved de ulike avdelingene. Ved utgangen av 2012 var kraftfondet på 6,6 millioner kroner noe som er under minimumsnivå. På grunn av de små fondsreservene i 2012 ble regnskapet samme år avsluttet med et underskudd på 6,6 millioner kroner. Kommunen anså at dagens driftsnivå over tid ikke ville kunne la seg finansiere av driftsinntektene. Kommunestyret vedtok da å dekke underskuddet over driften i 2014 og 2015 (50% på hvert år).

Tidligere vedtatte innsparinger hadde ikke hatt særlig effekt, og KOSTRA tall viste at kommunens driftsutgifter lå høyere enn snittet i Rogaland og landet innenfor tilnærmet alle tjenester. Det ble derfor satt i gang et omstillingsprosjekt, med en analyse av kommunens drift og tjenestenivå. KS Konsulent ble engasjert til å ta seg av dette arbeidet. Sluttrapporten til KS Konsulent ble levert i mai 2013. Den skisserte et samlet årlig innsparingspotensial på 10,65 til 19,55 millioner kroner gjennom konkrete tiltak. Kommunestyret vedtok i juni 2013

innsparinger med 11,8 millioner kroner. Innsparingene skulle tas gradvis ut fra 2014 og utover.

Kommunen satte i gang strakstiltak som sterkt fokus på innkjøp og lønn, stillingsstopp og betydelig reduksjon av variabel lønn. Nytt økonomi og lønnssystem som er kompatibelt med turnusprogrammet som brukes i kommunen er blitt innført som en del av denne prosessen. I tillegg har kommune i løpet av de siste årene vært gjennom flere store og små endringsprosesser. Disse har ført til nedbemanning, skifte av ledere og omorganisering av tjenestene. Noen av prosessene har vært svært omfattende og ressurskrevende, og ført til relativt store endringer av enkelte enheter. Problemet med endringsprosessene er at endringene ikke har vært store nok til at kommunen har nådd de økonomiske målene som var intensjonen for endringene. På tross av rådmannens tilråkning om strukturelle endringer for å oppnå nødvendige innsparinger, har det politisk blitt vedtatt å gjøre minst mulig strukturelle endringer.

Kommunene er nå i 2016 på Robek listen over kommuner som er i økonomisk ubalanse. Dette betyr at kommunens selvstyre er svekket og budsjettene de neste årene vil bli preget av enda mere kutt. Når inntektene ikke stiger parallelt med utgiftene er det fare for at organisasjonen rives i stykker. Dersom ingen av enhetene i organisasjonen er store nok til å drives effektivt nok, vil en strukturell endring kunne tvinge seg frem. Dette kan komme til å skje med Hjelmeland kommune dersom ikke politikerne og de ansatte i organisasjonen tar grep og gjør det som må til for at organisasjonen skal komme seg opp igjen. For å få til dette vil organisasjonskulturen være sentral.

Når en ikke har orden på økonomien kan det være vanskelig å fokusere på andre ting som er viktig for at en organisasjon skal fungere optimalt. For å klare dette må organisasjonen og de ansatte i den kjenne til mål og metode for organisasjonens arbeid. Hele organisasjonen må være med på å tenke og handle likt, noe som krever at den tankemåten som skal være er godt kjent for alle i organisasjonen. Altså en vel fungerende organisasjonskultur.

I kommunens Budsjett og økonomiplan 2016 – 2019 står det:

«Hjelmeland kommunes mål nummer ein er å etablere ein organisasjon og eit tenestenivå på eit langsiktig, berekraftig økonomisk nivå, der innbyggjarane får gode og adekvate tenester og kommunens tilsette opplever å vere i eit meningsfullt og godt arbeidsmiljø».

Videre presiseres det at kommunen har svært gode inntekter i dag, men at utfordringen ligger i at driftskostnadene er høye sett i sammenligning med andre kommuner.

Selv om årsregnskapet for 2013 viste en vesentlig bedring i driftsresultatet, ble det et underskudd også i 2014. Dette satte i gang ytterlige tiltak for å redusere driftsnivået. De fleste tjenesteområdene har vært gjennom månedlige kutt i økonomiske rammer og stillinger.

De to omsorgssentrene i kommunen har vært gjennom store endringer og redusert stillingene vesentlig i løpet av 2013 – 2015. Fra å være to omsorgssenter med totalt 36 langtidsplasser er det ene omsorgssenteret gjort om til dagsenter og korttidsavdeling med 10 pasientrom.

Langtidsplassene er dermed redusert til dagens nivå som er 21 plasser, og det skal satses mer på hjemmebaserte tjenester som er økonomisk besparende for kommunen. I budsjett og økonomiplan 2016 – 2019 for kommunen står det at arbeidet med omlegging og effektiviseringen innen skolesektoren ikke er fullført enda. Dette er det tjenesteområdet som har det største forbruket sammenlignet med andre kommuner i KOSTRA – gruppe 3.

Skolestrukturen i Hjelmeland kommune, med tre få – delte barneskoler og en ungdomsskole med et elevtall som gjør det vanskelig å drive effektivt, gir ekstra utfordringer i arbeidet med å redusere driftsomfanget. Dette på tross av at det i løpet av de siste ti årene er blitt lagt ned to små skoler i kommunen.

Hjelmelands vedtatte kommuneplan 2011 – 2023 har visjonen: «Hjelmeland – naturlegvis» som grunnlag for plan, utvikling og tjenesteytelser. Kommuneplanens overordna mål er at kommunen skal være bærekraftig og nyskapende, vekstfremmende, mangfoldig og kulturrik samt inkluderende og innbyggerfokuset. Nøkkelord som brukes for å beskrive kommunens mål er: *inkluderande, løysningsorientert og fremtidsretta*.

Er disse målene oppnåelige for kommunen slik den er organisert i dag? Eller må det til en endring for å klare å innfri de målene organisasjonen har satt?

Disse spørsmålene finner jeg interessante med tanke på de kravene som stilles til dagens kommuner. En kommune skal være robust, gi gode tjenester innen alle felt, være faglig sterk, sterk økonomisk samt drives på en mest mulig effektiv måte. En forutsetning for å få til dette er evne til å ville gjøre endringer. Det måtte være ledelse som tenker endring, en struktur med tanke på sentralisering og en gjennomgående organisasjonskultur som gir rom for endring.

Regjeringen ønsker å styrke lokaldemokratiet ved å flytte makt og myndighet til kommunene slik at innbyggerne får økt innflytelse over sin egen hverdag og sitt eget lokalmiljø.

Organisasjonskultur og endringsprosesser er dagsaktuelle temaer i forhold til kommunereformen som sier at kommunene skal være robuste, attraktive og rustet for fremtiden.

I kommuneproposisjonen 2015 kommer det frem at regjeringen ønsker sterke og robuste kommuner som kan få flere oppgaver og mer ansvar ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no) 31.01.16). Videre sier den at kommunene er grunnmuren i det norske demokratiet. Kommunereformen skal sikre at kommunene også i framtiden kan løse oppgavene sine på en god måte. Større og mer robuste kommuner kan få større oppgaver og mer ansvar enn dagens kommuner. Kommunene tynes på flere områder: de skal drive mest mulig økonomisk effektivt, være faglig sterke og robuste samt gi best mulig tjenester til sine innbyggere. Dette er ikke lett når mangelen på både økonomiske og faglige ressurser er slik den er i mange små kommuner, deriblant Hjelmeland kommune.

Omfanget og forventninger til oppgaver kommunene skal ha har økt over tid, i takt med velferdsstatens utvikling. Samtidig som oppgavene har blitt større, har også spesialiseringen og kompleksiteten i oppgaveløsningen økt. Nye arbeidsformer og sterk utvikling av teknologi stiller høyere krav til utdanning og kompetanse. Dette gjør særlig de små kommunen sårbare på grunn av små fagmiljø og rekrutteringsvansker. Mye tyder på at tilpasning er nødvendig for organisasjoners overlevelse.

Hjelmeland kommune er sett på av sine innbyggere som en god kommune å bo i. Det er ønskelig at innbyggerne skal synes det, men med tanke på fremtidens krav til kommuner er det sannsynlig at en endring av organisasjonen vil kunne tvinge seg frem. Hjelmeland kommunes politikere og innbyggere har sagt nei til å slå seg sammen med Strand og Forsand som er nabokommuner. Kommunen har valgt å stå på egne bein til tross for de statlige føringer som er lagt for kommunesammenslåing. Tiden vil vise om det vil la seg gjøre eller om Hjelmeland kommune vil bli en del av en storkommune mot sin vilje.

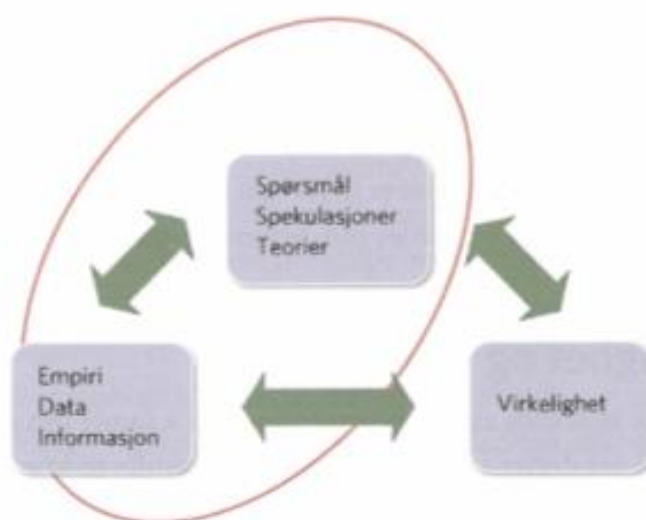
## KAP 3.

### METODE OG FORSKNINGSDESIGN

I metodekapittelet vil jeg beskrive og begrunne oppgavens forskningsdesign og metode.

Målet med oppgaven min er å gjennomføre en empirisk undersøkelse av organisasjonskultur i Hjelmeland kommune.

Jacobsen (2015) hevder at hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å klare dette må forskeren ha en strategi for hvordan en ønsker å gå frem. Denne strategien er metoden.



Figur 1. Metodens domene (Jacobsen 2015 s15)

Metoden er med andre ord hvordan vi kan samle inn empiri om virkeligheten på en så god måte som mulig. Altså empiri som er troverdig og som svarer på spørsmål. Hensikten med metode er å sikre at forskningsresultatet blir gyldig og pålitelig (Jacobsen 2015). Figuren over viser hva metoden konsentrerer seg om.

Empirien som samles inn bør ifølge Jacobsen (2015) tilfredsstillende to krav:

1. Empirien må være gyldig og relevant, valid
2. Empirien må være pålitelig og troverdig, reliabel

### 3.1 KVANTITATIV METODE:

En kan velge mellom kvalitativ eller kvantitativ metode, eller en kombinasjon av dem, når en skal gjøre en empirisk undersøkelse.

Kvalitativ metode brukes når en ønsker å få en rik beskrivelse av menneskers fortolkning og forståelse for en gitt situasjon. Her kreves det stor grad av åpenhet og fleksibilitet. Kvalitativ metode gir rom for dette, og gjøres gjerne ved hjelp av åpne, individuelle intervju, gruppeintervjuer, dokumentundersøkelser eller observasjoner.

Kvantitativ metode brukes ofte når det dreier seg om å beskrive hyppigheten eller omfanget av et fenomen. Metoden egner seg når forskningsobjektet er så avgrenset at det lar seg strukturere på forhånd. Den er effektiv når en ønsker å nå mange mennesker på kort tid. Kvalitativ metode er preget av struktur, lite fleksibilitet og den forutsetter at informasjonen som innhentes kan omformes til en metrisk skala.

Jeg har kommet frem til at det er mest hensiktsmessig for meg i min undersøkelse å gjøre en kvantitativ spørreundersøkelse for å samle inn opplysninger om Hjelmeland kommunes organisasjonskultur. Kvantitativ metode gir bredde. En tar for seg mange enheter men med relativt få spørsmål og med begrensede svaralternativ, og kan lett systematisere informasjonen som kommer frem. Ved å benytte denne metoden kan en generalisere resultatene. Fordelen med å bruke kvantitativ metode er at den er effektiv, mange enheter kan undersøkes, objektiv, nøytral og individualistisk.

Kritikken med denne metoden er at den presser respondentene til å forholde seg til spørreskjemaets fastsatte svaralternativ (Jacobsen 2013). Spørreskjemaet OCAI, som jeg bruker i min undersøkelse legger ikke opp til åpne svaralternativ.

Jeg vil bruke en deduktiv tilnærming i min oppgave for å se om empiriske og teoretiske funn stemmer overens med mine tanker om temaet. Kritikken med deduktiv metode er at en kan miste verdifull informasjon fordi respondentene blir ledet inn i et forhåndsbestemt mønster.

Jeg vil utføre en spørreundersøkelse med lukkede svaralternativer blant samtlige ansatte i organisasjonen for å se på hvilke meninger de har om Hjelmeland kommunes organisasjonskultur. Jeg ønsker å ha med alle nivå i organisasjonen. Dette fordi jeg mener det er viktig å evaluere hele organisasjonen og ikke kun deler av den. På denne måten vil jeg få et

mer korrekt helhetsbilde av organisasjonskulturen. Spørreundersøkelsen vil jeg sende ut via email til samtlige ansatte i organisasjonen. Alle informantene vil være anonyme.

Før jeg sender ut spørreundersøkelsen vil jeg spørre rådmannen om tillatelse til å gjøre denne kartleggingen. Jeg vil så sende ut et informasjonsskriv som forteller hvorfor jeg vil gjøre denne kartleggingen, til samtlige ansatte i kommunen. Sammen med dette informasjonsskrivet vil jeg legge ved en link til den elektroniske spørreundersøkelsen. Denne vil jeg sende ut en påminnelse to ganger, først en uke etter første så to uker etter første utsendelse.

Ved å benytte denne metoden kan jeg få en oversikt over Hjelmeland kommunes organisasjonskultur på nåværende tidspunkt og om den er lik eller ulik den ønskelige organisasjonskulturen. Jeg vil og kunne få frem om det er stor variasjon mellom de ulike sektorene i kommunen.

Jeg håper å få svar på om det faktisk er en gjennomgående og godt forankret organisasjonskultur i organisasjonen, og om den kan være til hjelp eller hinder for de endringer som eventuelt vil måtte gjøres for at organisasjonen skal overleve.

Jacobsen (2015) viser til at forskning aldri kan komme bort fra at forskeren kan påvirke resultatet til en viss grad. Relasjonen mellom forsker og forskningsobjekt er vanskelig å fjerne. Siden jeg selv jobber som enhetsleder i en av organisasjonens enheter er jeg oppmerksom på at min nærhet til organisasjonen kan komme til å skape noen utfordringer. Dette er og en grunn til at jeg velger å gjøre en kvantitativ studie med spørreskjema og ikke intervjuer. Nielsen og Repstad (2004) skriver at forskeren som samtidig er aktør i egen organisasjon, vanligvis har flere og mer intime sosiale bånd til aktørene enn en forsker som kommer utenfra, dette på godt og vondt. Den nære og involverte blir lett blind, men samtidig har den interne forskeren en større evne til innlevelse og formidling. Faren for perspektivforskyvninger og subjektivitet er større når en forsker i egen organisasjon. Med å benytte kvantitativ metode skapers det avstand mellom forskeren og informantene, og en får informasjon i form av objektiv målbar data.

### 3.2 SPØRREUNDERSØKELSEN OCAI

Cameron og Quinn (2013) hevder at organisasjonskultur skaper stabilitet for organisasjonen, det er «limet» i organisasjonen. Videre hevder de at mange ikke er oppmerksom på organisasjonskulturen før de erfarer en annen kultur eller før kulturen synliggjøres gjennom



rammeverk eller modeller. De presenterer et rammeverk for å diagnostisere organisasjonskultur, CVF (Competing Values Framework).

OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) er et verktøy som brukes for å finne ut hvilke av verdiene fra CVF som er dominerende i en organisasjon. Det er sannsynligvis det hyppigste brukte verktøyet for å vurdere organisasjonskultur i verden per i dag. Jeg har valgt å benytte OCAI i min undersøkelse. Spørreskjemaet ble utviklet som et tillegg til teorien om konkurrerende verdier, Competing Values Framework (CVF). OCAI brukes som et hjelpemiddel til bruk i kartlegging av organisasjonskultur. Den består av to steg. Steg 1 i prosessen er utarbeidet for å kunne hjelpe til med å identifisere en organisasjons aktuelle eller nåværende kultur. Steg 2 i prosessen identifiserer den kulturen som organisasjonsmedlemmer bør utvikle for å passe sammen med fremtidige krav i omgivelsene, og de mulighetene som organisasjonen vil møte på i de neste fem årene.

Formålet med OCAI er å vurdere seks hovedelementer ved organisasjonskultur. Disse hovedelementene er:

- Fremtredende kjennetegn
- Organisatorisk ledelse
- Ledelse overfor ansatte
- Limet i organisasjonen
- Strategiske vektlegginger
- Suksesskriterier

Spørreskjemaet har 24 spørsmål, delt inn i disse seks hovedelementene. For hvert av elementene er det laget fire påstander eller spørsmål om kulturen i organisasjonen som en blir bedt om å vurdere. Det skal fordeles totalt 100 poeng i hver av de fire påstandene i alle seks hovedelementene. Dette skal gjøres både for nåværende og foretrukket organisasjonskultur. I vurderingen for foretrukket ses det på hvordan det er ønskelig at organisasjonskulturen skal være om fem år. Ut fra resultatene fra de ulike svaralternativene regnes det ut hva som er den dominerende kulturen henholdsvis nå og i fremtiden (Cameron og Quinn 2013).

Med dette spørreskjemaet kan en kartlegge hele organisasjonen, enkelte enheter eller avdelinger, dette etter hvor stort omfang en ønsker å ha.

OCAI kan ifølge Cameron og Quinn brukes i både kvalitativ og kvantitativ metode. Den er enkel å gjennomføre. Styrken med OCAI er at det er både effektivt, praktisk og innoverende.

Poengskalaene i spørreundersøkelsen skaper avhengige svar som gjør det enkelt å analysere resultatene. I tillegg er det virkelighetsnært, gir et stort sammenligningspotensiale, er gyldig og er mulig å lede.

Det er utarbeidet for å kunne hjelpe til med å identifisere en organisasjons aktuelle eller nåværende kultur. OCAI har sitt grunnlag i rammeverket for konkurrerende verdier (Competing Values Framework), som er en teoretisk modell som er det mest fremtredende rammeverket i verden for å vurdere organisasjonskultur (Cameron og Quinn 2013).

Hovedmålet med å utvikle en kulturprofil for organisasjoner er ifølge Cameron og Quinn (2013) å hjelpe til med å identifisere hvilken type kulturendring som er mest passende, dersom det finnes en slik, og på hvilken måte kultur kan bli omformet på en mest mulig fordelaktig måte. OCAI fokuserer på seks kjerneelementer som reflekterer hvem vi er, og hvordan vi kan tilnærme oss organisatoriske utfordringer. Det gjør det mulig å måle hvor vår organisasjon er og hvor vi ønsker å være.

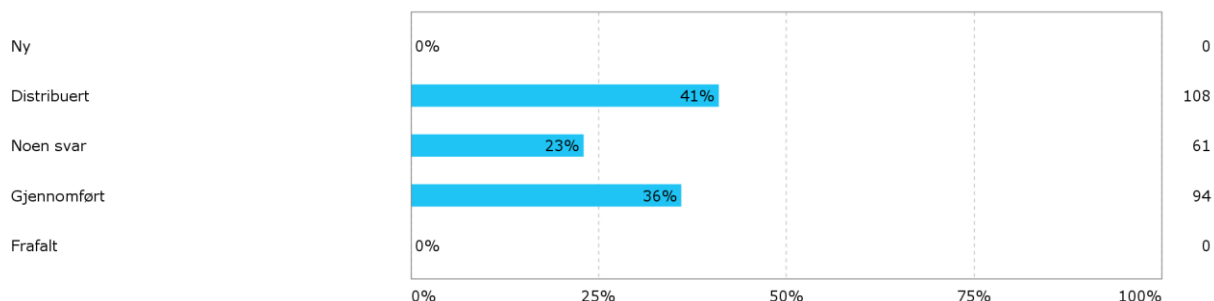
OCAI er i utgangspunktet utviklet for privat sektor, men det er blitt gjort tilpasninger slik at det kan brukes i offentlig sektor. Jeg har i tillegg gjort noen egne tilpasninger slik at respondentene mine skal kjenne seg igjen i forhold til hvordan Hjelmeland kommune er organisert.

Jeg sendte en forespørsel til rådmannen i kommunen, hvor jeg ba om tillatelse til å foreta undersøkelsen blant de ansatte i organisasjonen. Rådmannen var positiv til dette.

Etter dette ble det sendt ut et informasjonsskriv om undersøkelsen og bakgrunnen for denne masteroppgaven, til samtlige ansatte i organisasjonen. Dette ble sendt på den kommunale mailadressen til de ansatte. I mailen var det og en lenke til selve spørreundersøkelsen. Samtidig sendte rådmannen ut en mail til alle ansatte hvor han oppmuntret alle til å svare på undersøkelsen.

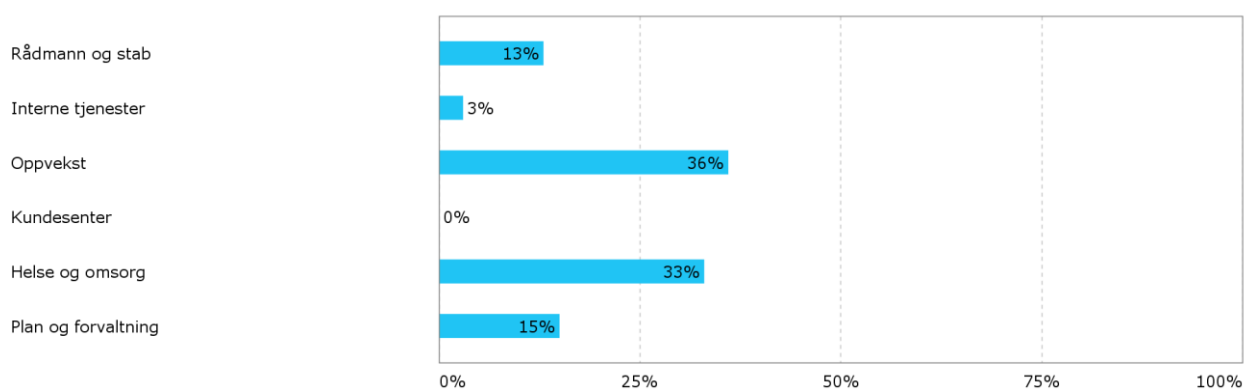
Alle fikk en to ukers lang svarfrist. Etter disse to ukene var svarprosenten så lav at jeg etter råd fra mine veiledere sendte ut en påminnelse og en ny uke til å svare dersom de ikke allerede hadde gjort det. Jeg tok også kontakt med alle enhetslederne hvor jeg ba om at de oppmuntret sine ansatte til å svare på undersøkelsen samt gi rom for at deres ansatte fikk tid til å gjennomføre den. Dette resulterte i flere svar, men fortsatt var ikke svarprosenten så høy som jeg ønsket. Det viste seg at hele 23% hadde begynt på undersøkelsen men ikke gjort seg ferdig. Det ble derfor sendt ut enda en påminnelse, hvor jeg ba særlig de som bare delvis

hadde gjennomført undersøkelsen om å gjennomføre. Svarfristen var igjen en uke. Når Surveyen ble lukket hadde jeg en svarprosent på 36%. Oversikten nedenfor viser prosentvis fordeling over samlet status.



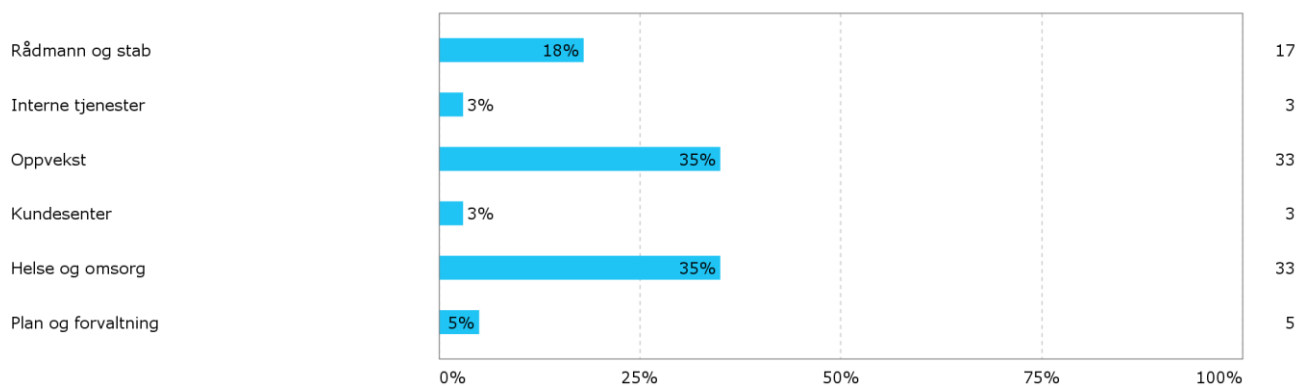
Figur 2. Samlet status

Blant de som ikke gjennomførte var fordelingen mellom de ulike sektorene slik som oversikten nedenfor vise:



Figur 3. Fordeling mellom ulike sektorer

Blant de som gjennomførte var fordelingen mellom de ulike sektorene slik som oversikten nedenfor viser:



Figur 4. Fordeling gjennomførte mellom sektorene

Det var 61 personer av 263 spurte som gjennomførte spørreundersøkelsen. Når det gjelder delvis gjennomførte var det hele 94 personer av 263 spurte. Det vil si at dersom alle disse hadde gjort seg ferdig ville svarprosenten vært høy.

Grunnene til at så få svarte på spørreundersøkelsen eller ikke gjorde seg ferdig kan være mange. Jeg fikk en del tilbakemeldinger på at undersøkelsen var vanskelig å forstå og gjennomføre. Flere mente at formuleringen i OCAI var vanskelig å forstå, da det brukes begreper som var ukjente for flere. Mange mente og at det var for få poeng å dele ut og at de derfor ga opp. Andre syntes det var vanskelig å vite hvem de skulle forholde seg til på arbeidsgiversiden, om det var sin nærmeste leder, kommunesjef, rådmann eller politikerne. Dette gjorde at en del ga opp og dermed ikke gjennomførte undersøkelsen.

Jeg fikk og to telefoner fra ansatte som sa at de ikke hadde rom for å få gjort dette i arbeidstiden på grunn av at de verken hadde tilgang til pc eller fikk satt av tid. De hadde tatt dette opp med sin leder, men uten å føle at de ble hørt. De ønsket å gjennomføre undersøkelsen, men kunne ikke love at de fikk det til. Det var og en leder som ga meg tilbakemelding om at det ikke var mulig å la alle de ansatte ved den enheten få tid og tilgang til pc for å gjøre undersøkelsen.

En svakhet ved undersøkelsen min er at selv om samtlige ansatte i organisasjonen har egen mailadresse, er det ikke alle som er inne på mailen sin jevnlig. Det er heller ikke alle ansatte som har like god tilgang til pc. Dette gjelder særlig assistenter i barnehage, skole, pleie og omsorg og på renhold.

Undersøkelsens reliabilitet og validitet:

En utfordring med undersøkelser er om de faktisk måler det en ønsker å undersøke, at undersøkelsen er gyldig og relevant og at den er pålitelig og troverdig.

OCAI er et verktøy som er vel utprøvd og svært relevant å bruke ved kartlegging av organisasjonskultur. Verktøyet er verifisert gjennom forskning. Cameron og Quinn (2013) hevder at OCAI er et verktøy med høyt fortrolighetsnivå eller validitet. Videre hevder de og at det måler organisasjonskultur på en pålitelig måte, altså har det høy reliabilitet.

Jeg har brukt analyseverktøyet Survey Xact som grunnlag, Exel verktøy for bearbeiding og presentasjon av kulturprofilene.

## KAP 4.

### TEORETISK TILNÆRMING

#### 4.1 KULTUR

Hva er kultur? Begrepet har mange definisjoner, men de har alle til felles at de ser kultur som et kollektivt fenomen som deles av mennesker som lever eller levde i samme sosiale omgivelser (Hofstede 1995:5, i Baldersheim og Rose 2010, s 232). Altså er kultur noe som læres og ikke arves.

Thompson mfl. 1990, i Baldersheim og Rose, s 233 definerer kultur som:

«a way of life»

Kultur blir sett på som noe relativt stabilt, og uforanderlig over tid, og det kan derfor lett oppstå problemer når organisasjoner opplever omstilling og omstrukturering. Kultur definerer kjerneverdiene, antakelsene, fortolkningene og tilnærmingene som kjennetegner en organisasjon. Altså handler kultur om kjerneverdier og enighet om hvordan ting er.

#### 4.2 ORGANISASJONSKULTUR

Organisasjonsteori er en samlebetegnelse for teori om hvordan organisasjoner er bygd opp og fungerer.

Organisasjonskulturer er alltid i dynamisk endring. Skiftene kan være enten tydelige og observerbare eller skjulte og vanskelig å se, men utvikling og endring av kultur foregår uansett. Wiese sier at det er en form for evolusjon i små og store bevegelser – på godt og vondt. Kommunene spiller en avgjørende rolle i å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor. Mange kommuner har allerede kommet langt i å tenke nytt.

I kommuneproposisjonen 2016 ble det varslet at regjeringen vil foreta en helhetlig gjennomgang av inntektssystemet for kommunene. Dette skal sees på i sammenheng med kommunereformen. I forslaget til nytt inntektssystem for kommunene står det at kommuner som er ufrivillig små fortsatt vil få fullt basistilskudd, mens kommuner som er frivillig små vil få redusert basistilskudd ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)). Dagens inntektssystem belønner kommuner som velger å være små, dette vil regjeringen gjøre noe med. Inntektssystemet skal være mer nøytralt og fjerne hindring for kommunesammenslåing. Videre foreslås det at en større andel av tilskuddene skal gis pr innbygger, og noe mindre pr kommune. Slik vil systemet sikre at

kommuner med flere innbyggere får høyere tilskudd enn kommuner med færre innbyggere. Med andre ord vil de store kommunene tjene på dette og de som velger å fortsatt være små vil tape økonomisk.

Organisasjonens tilsatte er en svært viktig ressurs for å levere gode tjenester. Det er derfor viktig at denne ressursen utvikles og forvaltes på en god måte. God arbeidsgiverstrategi og en godt forankret og kjent organisasjonskultur er viktig for å få til dette. Involvering av de ansatte kan være avgjørende for å nå organisasjonens mål. Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at en organisasjon kan ha stor nytte av å ha et bevisst forhold til karakteristiske trekk ved kultur, samt få tilbakemeldinger på hvordan de ansatte ønsker at organisasjonskulturen skal utvikles.

Organisasjonskultur er et fenomen som oppstår over tid når mange mennesker er sammen, og den opprettholdes bare så lenge den blir oppfattet som riktig av medlemmene i organisasjonen. Den gjør seg synlig gjennom et mønster av verdier som preger en gruppe og som viser seg gjennom ulike kulturuttrykk. Slike uttrykk kan være symboler, holdninger, ritualer eller skikk og bruk (Sander, 2014).

Organisasjonskulturen reflekterer og uttrykker de mønstrene av meninger, holdninger, verdier, normer, roller, tradisjoner og kulturgjenstander som forteller medlemmene i en organisasjon hvem de er, og hvordan de gjør saker og ting. Altså det som skaper organisasjonens uformelle arbeidsmiljø.

Jamil, i Baldersheim og Rose (2013) hevder at kommunene kanskje ikke alltid er tilstrekkelig oppmerksomme på hvordan kulturforskjeller kan virke inn på ulike samarbeidsforhold. En kommune er en kompleks og særegen organisasjon som inneholder en politisk arena, forvaltningsorgan og serviceprodusenter. Alle disse skal samarbeide for å yte best mulig.

Jacobsen og Thorsvik (2008) definerer organisasjonskultur som opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere mennesker i en bestemt sosial sammenheng.

Organisasjonskultur kan være en viktig faktor for organisasjoners grad av suksess, da den kan ha sterke effekter på atferden til medlemmene i organisasjoner. Organisasjonskultur kan fungere som et styringsredskap gjennom at grunnleggende antakelser, verdier og normer gir oppskrifter på hvordan ansatte bør handle i gitte situasjoner.

Alle organisasjoner har et sett av formelle regler og prosesser. I tillegg har organisasjoner underliggende uformelle koder og verdier som kun innvidde forstår. Alt dette er del av organisasjonens kultur (Baldersheim og Rose, 2010).

De senere år har kulturperspektivet fått økende betydning for forståelsen av hvordan organisasjoner fungerer og utvikler seg.

Organisasjonskultur er et sammensatt og komplekst fenomen, da det involverer det dynamiske samspillet mellom mennesker, deres tilpasningsevner, vaner og ferdigheter.

Schein definerer organisasjonskultur som dette (Strand, 2007:184):

«Mønsteret av grunnantakelser som en gruppe kommer frem til, oppdager eller utvikler etter hvert som de lærer seg å mestre sine problemer med ytre tilpasning og indre integrasjon, og som har fungert lenge nok til å bli betraktet som holdbart, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på overfor disse problemene.»

Definisjonen sier noe om hvordan kulturen forandres over tid og bare opprettholdes så lenge den blir oppfattet som riktig av medlemmene i organisasjonen.

Schein (Schein, 2005) mener organisasjonskulturen skaper modeller for atferd ved å etablere mer eller mindre faste mønstre for handling. Med andre ord alle i organisasjonen skal handle på samme måte. Utrykket «*slik har vi alltid gjort det her*» er et kjent fenomen for de fleste.

I følge Cameron og Quinn har organisasjonskultur stor betydning for ytelse og effektivitet i virksomheter. Dersom en ønsker bedre ytelser og høyere effektivitet, bør en begynne med det de mener er helt grunnleggende, kulturendring. For å få til kulturendring må en begynne med å identifisere den nåværende kulturen i virksomheten.

Det snakkes om kultur i organisasjoner på to ulike måter. Den ene tar utgangspunkt i at organisasjonen har kultur, mens den andre tar utgangspunkt i at organisasjonen er kultur. Det er mulig å endre organisasjoner som har kultur, mens når organisasjonen er kultur er det ikke mulig å endre (Cameron og Quinn, 2013).

#### 4.2.1 Organisasjonskultur – noe en har:

Organisasjonen er selv kulturproduserende ifølge dette perspektivet (Baldersheim og Rose 2013). Kulturen er en intern variabel i organisasjonen. Den kan tilpasses, manipuleres eller forandres etter menneskelige vedtak. Den rette typen kultur vil påvirke organisasjonens effektivitet. Kultur kan derfor brukes av ledelsen som et instrument for å dyrke frem den

riktige eller mest effektive oppførsel. Det kan benyttes for å bygge opp lojalitetsfølelse og tilhørighet overfor organisasjonen og til å rasjonalisere og legitimere aktivitet, motivere ansatte og fremme sosialisering. Kultur er noe ledelsen skaper.

Organisasjoner ses her på som sosiale instrumenter for oppgaveløsning, og kultur ses som et instrument som brukes for at organisasjonen skal nå sine mål. Med andre ord spiller kulturen i organisasjonen en viktig rolle for måloppnåelse. Ved å se på kultur med et kausalt syn vil en kunne forandre folks normer, verdier og holdninger slik at de kan komme med korrekte og nødvendige bidrag til organisasjonen (Baldersheim og Rose 2013). Altså erstatte en usunn kultur med en sunn kultur.

Organisasjoner sees på som tilpasningsdyktige organismer som eksisterer sammen med omgivelsene rundt. Tilpasning kan kun skje hvis organisasjonen svarer riktig på omgivelsenes krav. Dette er avhengig av samsvaret mellom omgivelsenes krav og organisasjonens struktur. Her fungerer kultur som en mekanisme som regulerer tilpassingen til omgivelsene. En kan altså få en bedre tilpasning til omgivelsene ved å forandre kulturen.

#### 4.2.2 Organisasjonskultur – noe en er:

I dette perspektivet oppfattes kultur som en grunnleggende metafor. Organisasjoner ses på som uttrykksformer for samfunns, nasjoners eller gruppers kulturer (Baldersheim og Rose 2013). Organisasjonskultur ses på som en avspeiling av samfunnet. Kulturen kan således ikke forandres, man må innrette seg etter kulturen. Her menes det at kultur er et produkt av felles symboler og betydninger. Kultur oppstår når mennesker møtes. Kultur viser seg i en gruppes felles sett av overbevisninger, slutninger og verdier. Baldersheim og Rose (2013) hevder at de felles verdiene og overbevisningene som forekommer i organisasjonen, og de mellommenneskelige forholdene som henger sammen med dem, er en refleks av de dominerende samfunnsverdiene. Det er altså samfunnet som foreskriver og legitimerer hva som bør være organisasjonens og dens medlemmers oppførsel, ikke hva som bør være ledelsens strategier.

Med disse to dimensjonene vil jeg plassere Hjelmeland kommune i dimensjonen - organisasjonskultur noe en har.



#### 4.2.3 Subkulturer

I en organisasjon vil undergrupper som avdelinger, produktgrupper eller hierarkiske nivåer ha sine egne unike kulturer, såkalte subkulturer. En subkultur er en undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler med hverandre, og som oppfatter seg selv som en egen gruppe. Disse kan lett føre til en «vi» og «de andre» holdning innad i organisasjonen. Dette er vanlig i organisasjoner med mange avdelinger eller med høy spesialiseringsgrad (Sander, 2014). Det vil kunne oppstå vanskeligheter med å koordinere og integrere prosesser eller organisatoriske aktiviteter, som et resultat av kulturkollisjon mellom de ulike undergruppene. En grunn til dette er at hver enkelt enhet ofte utvikler sitt eget perspektiv, sine egne sett med verdier, sin egen kultur (Cameron og Quinn 2013). En kan da oppleve medarbeidere og motarbeidere innen samme organisasjon. Dersom motarbeiderne får gjennomslag kan det ødelegge for hele organisasjonen.

#### 4.3 COMPETING VALUES FRAMEWORK (rammeverk for konkurrerende verdier)

Competing values framework (CVF), på norsk rammeverket for konkurrerende verdier er den teoretiske modellen som danner grunnlaget for verktøyet OCAI. Rammeverket er det mest fremtredende i verden for å vurdere organisasjonskultur. Det er ekstremt nyttig i organisering og fortolkning av en rekke organisasjonsfenomener (Cameron og Quinn 2013). Det fungerer på en måte som kan hjelpe til med å identifisere og igangsette endring i den kulturen som organisasjoner utvikler.

Rammeverket ble opprinnelig utviklet gjennom forskning om organisatorisk effektivitet. Organisasjonskultur er et ekstremt bredt felt som favner mye. Det består av faktorer som er sammensatte, innbyrdes sammenhengende, omfattende og tvetydige. Dette gjør at ikke alle faktorer som bidrar til å identifisere og vurdere organisasjonskultur, vil være inkludert. Et nytt element kan alltid hevdes å være relevant. For å kunne avgjøre hvilke dimensjoner det er viktigst å konsentrere seg om, er det viktig å bruke et underliggende rammeverk, et teoretisk grunnlag som kan innskrenke søket etter de viktigste kulturdimensjonene. Rammeverket for konkurrerende verdier (CVF) har som formål å identifisere og forenkle endringen av organisasjonskultur. Rammeverket er utledet av empiri, det både bærer seg selv og har empirisk validitet. Det har vist seg i stor grad å stemme overens med veletablerte og velaksepterte kategoriskjemaer som organiserer hvordan mennesker tenker, deres verdier og antakelser og måten de bearbeider informasjon på.

Cameron og Quinn har fremmet forståelsen av at kultur er avgjørende for effektivitet i organisasjoner og for gjennomføring av vellykkede omstillingsprosesser. De peker på at organisasjoner som har en karakteristisk organisasjonskultur som de ansatte kjenner igjen, oftere lykkes som organisasjon.

I utgangspunktet ble rammeverket utviklet gjennom forskning som rettet seg mot de største indikatorene for organisatorisk effektivitet av Campbell, Brownas, Peterson og Dunnette i 1974. Hovedproblemstillingene de hadde var hovedkriterier for om en organisasjon er effektiv, hovedfaktorene som definerer organisatorisk effektivitet og indikatorer for når mennesker anser en organisasjon som effektiv. De skapte en liste på trettini indikatorer som de påsto representerte et omfattende sett med mulige målinger for organisatorisk effektivitet. Denne listen analyserte Quinn og Rohrbaugh i 1983, og de reduserte de trettini dimensjonene til to hoveddimensjoner som igjen ble organisert i fire hovedklynger.

Den ene hoveddimensjonen skiller mellom effektivitetskriterier som understreker fleksibilitet, dynamisme og skjønn, og kriterier som understreker stabilitet, orden og kontroll. Altså anses noen organisasjoner som effektive hvis de endrer seg, tilpasser seg og er organiske, mens andre organisasjoner anses som effektive hvis de er stabile, forutsigbare og mekaniske, herunder kommer offentlige organisasjoner som kommuner. Kontinuiteten strekker seg fra organisatorisk allsidighet og smidighet i den ene enden til organisatorisk stabilitet og varighet i den andre enden.

Den andre hoveddimensjonen skiller mellom effektivitetskriterier som vektlegger intern orientering, integrering og helhet, og kriterier som vektlegger ekstern orientering: differensiering og rivalisering. Kontinuiteten her strekker seg fra organisatorisk samhörighet og overenstemmelse i den ene enden til organisatorisk atskillelse og uavhengighet i den andre enden (Cameron og Quinn 2013).

Disse to hoveddimensjonene danner til sammen fire deler som definerer kjerneverdiene som ligger til grunn for hvordan organisasjoner blir vurdert. De fire kjerneverdiene representerer motsigende eller konkurrerende antakelser. Fleksibilitet versus stabilitet og intern versus ekstern.



Figur 5. Rammeverk for konkurrerende verdier fra Cameron og Quinn (2013, s 40)

Figur 5 viser en skjematisk fremstilling av rammeverket for konkurrerende verdier, Competing Values Framework.

Disse fire konkurrerende eller motsatte verdiene bidrar til navnet på modellen, rammeverket for konkurrerende verdier.

Ut ifra rammeverket oppstår det fire fremherskende kulturtyper. Disse kulturtypene er: Klankulturen, adhokratikulturen, markedskulturen og hierarkikulturen. Navnene på disse fire kulturtypene stammer fra forskningslitteraturen som forklarer hvordan ulike organisasjonsverdier over tid har blitt assosiert med ulike organisasjonsformer.

#### 4.3.1 Hierarki (kontroll) kulturen

Denne type organisasjoner karakteriseres som formaliserte og strukturerte. De ansattes arbeid er styrt gjennom prosedyrer. Effektive ledere er gode koordinatore og organisatorer. Langtidsinteressen for denne type organisasjoner er stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet. Organisasjonen holdes sammen av formelle regler og retningslinjer. Hierarkiske kulturer kjennetegnes av kontrollerende omgivelser. Store organisasjoner og offentlige etater er generelt sett preget av denne type kultur.

#### 4.3.2 Markeds (konkurranse) kulturen

Denne type organisasjoner har som hovedmål å ha økonomisk lønnsomhet, sluttresultater, styrke i markedsnisjer, målutvidelser og å sikre kundegrunnlag. Kjerneverdiene som dominerer her er konkurranseevne og produktivitet, noe som i disse organisasjonene oppnås gjennom en sterk vektlegging av ekstern posisjonering og kontroll. Det fokuseres på

transaksjoner med eksterne støttegrupper som leverandører, entreprenører, lisensinnehavere, forbund og reguleringsorganer. I organisasjoner med en markedskultur er de grunnleggende antakelsene at de eksterne omgivelsene er fiendtlige istedenfor godartete, at kunder er kresne og interessert i verdi, at organisasjonen er interessert i å øke sin konkurranseposisjon, og at ledelsens fremste oppgave er å styre organisasjonen mot produktivitet, resultater og avkastning. En aggressiv strategi fører til produktivitet og avkastning antas det. Dette er en resultatorientert organisasjon, hvor vektleggingen av å vinne er limet som holder organisasjonen sammen. De langsiktige interessene her er konkurransedrevne handlinger og å oppnå utvidede mål og målsettinger. Å passere konkurrenter og være ledende i markedet er viktig (Cameron og Quinn 2013). Denne type kultur ses mest i private bedrifter.

#### 4.3.3 Klan (samarbeids) kulturen

I organisasjoner med denne type kultur er hovedmålet teamarbeid, deltakelse og organisasjonens forpliktelser overfor de ansatte. Suksess defineres gjennom det interne klimaet og interessen for mennesker. Navnet kommer av kulturtypens likheter til en familieorganisasjon. Delte verdier, samhørighet, deltakelse, individualisme og en form for «å være sammen» er gjennomtrengende i disse organisasjoner. Myndiggjøring av ansatte for å få de til å yte best mulig er sentralt her. Grunnleggende antakelser er at omgivelsene best kan håndteres gjennom teamarbeid og utviklingen av de ansatte, kunder ses på som partnere, organisasjonen er interessert i å utvikle et menneskelig arbeidsmiljø og at ledernes hovedoppgave er å bemyndige de ansatte og legge til rette for deres deltakelse, engasjement og lojalitet. I denne type bedrifter deler de ansatte de samme verdiene, overbevisningene og målene. Her utvikles en kultur med samarbeidspartnere som lærer av hverandre og jobber for å forbedre seg sammen til hele organisasjonens beste. Her fremheves viktigheten av å få de ansatte til å føle seg spesielle og skape arena for kontinuerlig læring og utvikling. Disse organisasjonene er arbeidsplasser hvor de ansatte deler mye av seg selv. Organisasjonen holder sammen av lojalitet og tradisjon, og forpliktelsen er høy.

#### 4.3.4 Adhokrati (skape) kulturen

Ved denne type kultur er organisasjonens hovedmål å produsere unike og originale produkter og tjenester. Her er det viktig å være klar for endring og imøtekomme nye utfordringer. Denne type organisasjoner kjennetegnes av å være dynamisk, innovativ og kreativ. Det som holder organisasjonen sammen er forpliktelsen til å eksperimentere og skape noe nytt. De ansatte våger å ta sjanser og ledelsen er visjonær, innovativ og risikoorientert. Her vektlegges det å være ledende i ny kunnskap, produkter og tjenester. Organisasjoner med denne type kultur er

mest mottakelig for de turbulente og stadig akselererende vilkårene som stadig oftere kjennetegner den organisatoriske verden vi lever i nå. Navnet kommer fra ad hoc – som antyder noe midlertidig, spesialisert og dynamisk. Det er her viktig å fremme tilpasning, fleksibilitet og kreativitet dersom usikkerhet og tvetydighet. En viktig utfordring for denne type organisasjoner er å produsere innovative varer og tjenester og å tilpasse seg nye muligheter fort. Her er ikke sentralisert makt eller autoritetsforhold. Det kan eksistere adhokratiske undergrupper i organisasjoner som har en annen dominerende kulturtype.

#### 4.4 ENDRINGSPROSESSER.

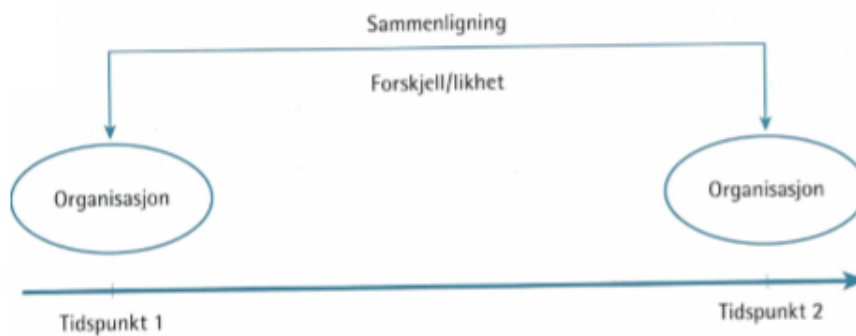
Jeg har ovenfor gjort rede for ulike kulturtyper. Nå vil jeg gå inn i endring som er en del av min analyse. Jeg vil se på endringsprosesser og på hvordan de ulike kulturtypene kan ha innvirkning på endringsprosesser.

Organisasjoner er i kontinuerlig skiftende og til dels uforutsigbare omgivelser, noe som krever vilje til tilpasning og omstilling for å overleve. Organisasjonskultur og endring er et høyst aktuelt tema innen dagens samfunnsdebatter. Omgivelsene rundt organisasjonene endrer seg hurtig, både innenfor teknologi, kompetanse, kunder/brukere og økonomiske forhold. Dette fører til at tilpasning er nødvendig for organisasjonenes overlevelse. En endring kan defineres som «making things different», og kan være planlagte grep fra organisasjonen eller de kan komme som resultat av mer tilfeldige forhold (Robbins og Judge, 2007).

Videre sier Robbins og Judge (2007) at målet ved en planlagt endring er å forbedre organisasjonens resultater og endre de ansattes atferd. Organisatoriske endringsprosesser impliserer både menneskene og virksomheten. En endringsprosess kan sees på som en før og etter situasjon. Det organisasjonen må se på er hvor de er nå, og hvor de ønsker å være etter endringen er gjennomført. En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt, eller en kan si at endring er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon (Jacobsen 2014).

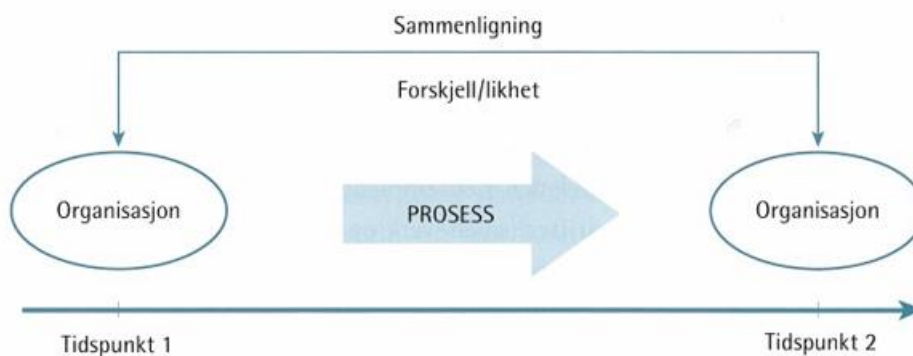
Jacobsen (2014) legger vekt på to sentrale elementer i endringsprosesser. Det ene er tid og det andre er et objekt, et fenomen eller en tilstand. Organisasjonen vil her være objektet. For å kunne snakke om endring som et spesielt fenomen forutsettes det stabilitet. En må derfor se på organisasjonen på ett tidspunkt og så sammenligne den samme organisasjonen på et senere

tidspunkt. Gjennom en slik sammenligning kan en slå fast om det er forskjeller, og dermed om en endring har funnet sted eller ikke.



Figur 6. Endring som forskjell mellom to ulike tidspunkt. Jacobsen (2014, s 25)

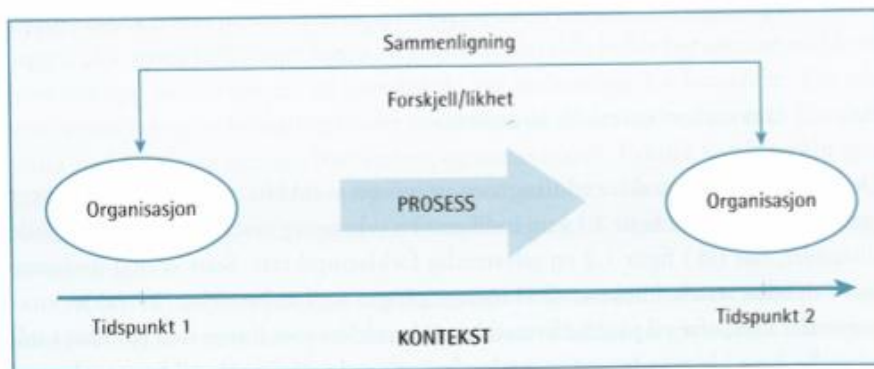
Endringer kan ikke bare betraktes som forskjeller mellom to statiske tilstander. All endring må innebære en form for bevegelse, fra en relativt stabil tilstand til en annen relativt stabil tilstand. Altså må endringer betraktes som en prosess, en strøm av hendelser og handlinger som bringer en organisasjon fra det ene punktet til det andre.



Figur 7. Endring som et resultat av prosess. Jacobsen (2014, s 25)

Når endring betraktes som en prosess blir tid et helt sentralt element i endringer (Jacobsen 2014). Videre sier Jacobsen at endring betraktes som noe som i alle fall til en viss grad er tidsavgrenset, altså at en kan angi et start og sluttspunkt.

Alle endringer er unike og må sees på i en sammenheng i forhold til organisasjonen endringen finner sted i. Jacobsen (2014) kaller dette for kontekstualisering av endringer. Han hevder at det er fornuftig å betrakte endring som bestående av et sett grunnleggende fellestrekk, men at disse vil fremstå på ulike måter i ulike kontekster.



Figur 8. Endring som finner sted i en kontekst. Jacobsen (2014, s.26).

I Baldersheim og Rose (2005) skilles det mellom tre ulike perspektiver på endring. Det rasjonelle, det institusjonelle og det strategiske perspektivet.

I det rasjonelle perspektivet beskrives endring som et resultat av analytiske vurderinger som aktørene gjør av ulike handlingsalternativer. Organisasjonsendring kan være et instrument for ledelsen til å nå mål. Altså er det ledelsens mål og oppfatning av situasjonen som styrer endring. Det kan innebære nye endringer ved ny ledelse, eller endringer dersom ledelsen endrer sine mål, eller dersom ledelsens kunnskap om mål og omgivelser endres. Ledelsen vil forsøke å beregne fordeler og ulemper ved nåværende organisasjonsform sett i forhold til andre aktuelle former. Endringer foretas dersom andre alternativer ut fra ledelsens vurderinger vil være mer effektive. Det vil være viktig for ledelsen å se til at dens mål blir nådd til tross for motstand som vil oppstå ved endringen. Altså vil det være viktig at ledelsen motiverer medlemmene i organisasjonen, altså de ansatte, til å handle i samsvar med ledelsens mål. De fleste endringer vil møte motstand, i ulik form. Graden av motstand samt dens intensitet og varighet vil variere betydelig fra organisasjon til organisasjon (Jacobsen 2014).

I det institusjonelle perspektivet blir endring sett på som et resultat av innarbeidede rutiner og felles virkelighetsoppfatninger i organisasjonen. Tilgjengelige rutiner og rådende oppfatninger av hva situasjonen gjelder, er avgjørende for endringsutfallet (Baldersheim og Rose 2005). Reglene i en organisasjon styrer medlemmenes atferd. Noen måter å tenke og handle på blir tatt for gitt mens andre utelukkes. Atferden blir i liten grad styrt av organisasjonens mål. Formelle og uformelle regler fastlegger dermed innholdet i de prosedyrene som er regnet som aktuelle, men de påvirker også de prosedyrene som gjelder for å utrede, velge og gjennomføre alternativer, altså endringer. Både organisasjonsinterne – og eksterne forhold kan bestemme hva organisasjonsmedlemmene tar for gitt i en aktuell situasjon. Det er med andre ord de

interne reglene og omgivelsene som bestemmer om en endring skal finne sted eller ikke. Organisasjonen får legitimitet ved å gi inntrykk av at dens struktur og prosedyrer stemmer med oppfatningene om hva som er rasjonelt, rimelig eller moderne. Altså vil endringer kunne finne sted som et resultat av at eksisterende organisasjonsstruktur avviker fra langsiktige og kortsiktige tendenser.

En organisasjon og dens medlemmer har en tendens til å vurdere situasjonen ut fra innarbeidede tankemåter og tolke utfordringer og problemer ut fra etablerte handlingsmåter. På denne måten vil endringer kunne bli mottatt med motstand, da endringer betyr nye måter å tenke og handle på. Tidligere handlinger og nåværende struktur påvirker framtidig endring ved å avgrense aktuelle handlingsvalg.

I det institusjonelle perspektivet kan endringsprosesser dreie seg vel så mye om å påvirke oppfatninger i og utenfor organisasjonen om hva som kan, bør eller må gjøres i fremtiden, som om hvilke resultater som faktisk nås i dag.

Det strategiske perspektiv på endring viser til at strategier utviklet i og av organisasjonen antas å være avgjørende for utfallet av endring. Forståelsen av hva som er viktig i endringsprosessen vil variere etter hvilket fokus man anlegger. Mintzberg (Baldersheim og Rose 2005) snakker om tre varianter i det strategiske perspektivet. Det kan ha foreskrivende, beskrivende eller integrerende karakter.

Strategisk tilnærming med foreskrivende karakter sier, i likhet med rasjonelle teorier, noe om hvordan organisasjonens valg av virkemidler må være for å oppnå målet. Det antas her at strategi har et «top-down» orientert, rasjonelt og formelt utgangspunkt.

Strategisk tilnærming med beskrivende karakter kan sammenlignes med institusjonelle teorier. Her søkes det å finne faktorer som kan forklare strategiene som opptrer, og resultatene av dem. Strategi framkommer som et mønster i en strøm av beslutninger.

Strategisk tilnærming med integrerende karakter er en blanding av beskrivende og foreskrivende karakter. Tilnærminger med denne karakter inkluderer både rasjonelle og institusjonelle forhold. Det fokuseres på organisasjonens omgivelser, kultur og oppbygging, på beslutningene den fatter, på de faktiske valgene organisasjonen foretar i endringsprosesser, og på samspillet mellom disse faktorene.

Endring er ifølge Baldersheim og Rose (2005) en kontinuerlig prosess, der det hele tiden er viktig å se på samspillet mellom endringselementene og ha rom for ikke planlagte hendelser.



Det må ifølge Jacobsen (2014) regnes med at det skjer ting som ikke var forventet, og at det man trodde skulle skje, ikke skjer.

Strand (2007) skriver at organisasjonskulturen kan påvirkes, styres av ledelsen, og at denne påvirkningsevnen er essensiell for å kunne endre organisasjonen og forbedre resultatene. Han skriver videre at organisasjonskultur er eller kan være den avgjørende faktoren for å lykkes, dette viser mange studier av enkeltorganisasjoner.

Cameron og Quinn (2013) hevder at 75 % av alle omstillingsprosesser ikke kommer i mål fordi det ikke er tatt hensyn til organisasjonskulturen. Dette på grunn av at verdier, måter å tenke på, lederstiler, idealer eller måte å løse problemer på forblir den samme. Videre hevder de at dersom det er variasjon på over 5 % i den gjennomgående organisasjonskulturen i organisasjonen vil det være vanskelig å nå målene. Dette betyr at en gjennomgående og felles organisasjonskultur har stor betydning for om endringsprosesser lykkes eller ikke. I tillegg må organisasjonene våge å tenke nytt og ruste seg slik at de er kompetent til å følge utviklingen som skjer rundt organisasjonen. Behov for å endre kultur i en organisasjon for å oppnå forbedring skyldes at så lenge verdier, orienteringer, definisjoner og mål forblir de samme – selv når prosedyrer og strategier endres – så vender en organisasjon fort tilbake til status quo (Cameron og Quinn 2013).

Vellykket endring vil antakeligvis også avhenge av hvor god man er til å håndtere nettopp det uventede og overraskende.

#### 4.5 ENDRINGSMOTSTAND

De fleste mennesker er tilhengere av stabilitet og kontinuitet. Ansatte er villige til å tilpasse seg og å være innovative, men krever samtidig en forholdsvis stabil situasjon som grunnlaget for sin læring og kreativitet. Den enkeltes forhold til endringer vil likevel variere og det er grunn til å forvente ulike former for reaksjoner på endring.

I de fleste endringsprosesser oppleves motstand. Det er ofte disse reaksjonene som oppleves mest utfordrende i en endringsprosess. Denne motstanden kan komme både fra enkeltindivider og hele organisasjonen. Endringen i seg selv er ikke alltid det store problemet, men det kan de individuelle betydningene være. De fleste vil helst ha det slik de alltid har hatt det så lenge det fungerer for dem. Dette kommer ofte til uttrykk ved en endring. Menneskene i organisasjonen er kanskje ikke imot endring som sådan, men de er imot tapet av det de har før endringen skjer.

I følge Schein og Argyris i Jacobsen (2014) besitter alle mennesker såkalte psykologiske forsvarsmekanismer som aktiviseres når noen forsøker å endre dem. De hevder at mennesker har et sett grunnleggende verdier som styrer mye av deres atferd i endringsprosesser. Disse er først og fremst en verdi knyttet til at man har en tendens til å se alt i lys av at noen vil vinne og noen vil tape på en endring. Altså ses endring på som en trussel, og motstand mot endring vil være en naturlig reaksjon.

Cameron og Quinn (2013) har utviklet en ni – stegs prosess som bør følges når en skal utforme og implementere en organisatorisk kulturendring. Formålet er å fremme involvering og minimere motstand mot kulturendring hos de som blir berørt, klargjøre hva de nye kulturvektleggingene bør bli, identifisere hva som blir uendret, skape spesifikke handlingssteg for å skape en drivkraft mot kulturendring, identifisere tiltak og kriterier for ansvarlighet, samt å utvikle ledelseskompetansene for å sørge for organisatorisk effektivitet etter endringen. De ni stegene for å skape en organisatorisk kulturendringsprosess er:

1. Oppnå enighet omkring den nåværende organisasjonskulturen
2. Oppnå enighet omkring den foretrukne organisasjonskulturen
3. Fastsette hva endringene vil bety og ikke bety
4. Identifisere fortellinger som illustrerer den ønskede fremtidige kulturen
5. Utforme en strategisk tiltaksplan
6. Identifisere umiddelbare små gevinster
7. Identifisere konsekvenser
8. Utforme kriterier, tiltak og milepæler
9. Utforme en kommunikasjonsstrategi

De fire første stegene i kulturendringsprosessen er utformet for å klargjøre og oppnå enighet om kulturen slik den er i dag, og hvordan man ønsker kulturen skal være i fremtiden. Her fokuseres det på å skape enighet, avgjøre hva som vil bli bevart og hva som ikke vil bli bevart, og å fremheve den kulturen organisasjonen bør ha for å nå sine mål. Disse stegene er avgjørende for resten av prosessen.

Det femte steget går ut på å identifisere en strategisk agenda som fremmer den ønskede endringen. Her må det identifiseres handlinger og atferd som skal brukes som en del av kulturendringen. Det er flere viktige handlinger som må til for å få til dette. Det må skapes villighet til kulturendringen, forklares hvorfor kulturendringen bør skje, fokuseres på

prosessendringer derav organisasjonens kjerneprosesser, skape sosial støtte og gi god og tilstrekkelig informasjon.

I steg seks er motivasjonen å unngå motstand mot endringen. Organisasjonen bør identifisere noe som kan bli implementert med det samme, dette for å kunne starte endringsprosessen. Her gjelder det å finne noe som er enkelt å endre, endre det og gjør det deretter synlig. De ansatte i organisasjonen vil se at bevegelsen skjer, men på grunn av at det er små endringer vil de fleste slutte seg til endringen. Det skapes et inntrykk av at endringen er et fremskritt. Endringene bør anerkjennes og fremheves som en seier. Seirer skaper positiv energi og entusiasme i organisasjonen. De små endringene må være et ledd i den kulturendringen som er ønsket for organisasjonen. Her vil det være viktig å fokusere på hva i organisasjonen som kan være enkelt å endre, hvilke synlige handlinger som kan gi inntrykk av endring, hvilke aspekter ved de fysiske omgivelsene kan endres, hvordan kan endringen feires og hvor ofte bør de små seierne fremheves.

Steg syv omhandler lederne i organisasjonen og deres implikasjoner. Det er viktig at lederne har de forutsetningene som skal til for å kunne lede endringsprosessen, som for eksempel økonomiske midler, nødvendig kompetanse og evner. Her er det snakk om evner både for den nåværende og den fremtidige kulturen. Det er viktig at det er klart for resten av organisasjonen at alle ledere er oppriktig forpliktet til kulturendringen. Lederne må prøve å legge til rette for kulturendringen ved å skape åpenhet blant sine ansatte for den nye kulturen. Dette kan gjøres ved å fremheve de positive tingene ved den nåværende kulturen samt fremheve og fokusere på det positive ved den ønskede kulturen.

Steg åtte har fokus på at de ønskede resultatene oppnås. Det bør skapes milepæle som kan være til hjelp med å vurdere fremskritt og tidsrammer. Fokuset her vil være: hoved indikatorer for fremdriften, måter å vite at en beveger seg fremover på, hvilke kriterier bør innhentes, hvor ofte bør fremdriften vurderes, når vil en merkbar endring ha skjedd og når er den fullstendige endringen oppnådd.

Steg ni handler om hvordan budskapet skal spres ut i hele organisasjonen og hvordan forpliktelsen gjennom alle medlemmene skal sikres. Nye symboler og ikoner som viser en ny fremtid bør utvikles. Dette skaper forpliktelse til endringen.

Cameron og Quinn (2013) sier at formålet med disse ni stegene for å implementere kulturendring er å hjelpe til med å sikre at organisasjonen allerede fra starten av er klar over sin nåværende kultur og hvorfor den må endres. Organisasjoner kaster ofte ut et

endringsprogram uten å ta i betraktning behovet for å utvikle et felles syn på den nåværende kulturen, behovet for å oppnå enighet om hva endringen innebærer og ikke innebærer, og de spesifikke endringene som vil bli satt i gang, stoppet og videreført. Denne ni stegs strategien skal kunne hjelpe organisasjoner med å overvinne de vanligste endringshindringene og gjøre styringen av kulturendringen mer systematisk.

I dette kapitlet har jeg gått inn i teori på kultur og organisasjonsteori, samt teori om endringsprosesser. Jeg har og tatt for meg teori på rammeverk for konkurrerende verdier, Competing values framework, som danner grunnlaget for verktøyet OCAI som jeg bruker i min undersøkelse. De fire kulturtypene som bidrar til navnet på rammeverket er og presentert her.

Jeg har valgt å bruke Jacobsen (2014), Baldersheim og Rose (2013) og Cameron og Quinn (2013) som hovedkilder i min teoridel.

I neste kapittel vil jeg gå inn i empiridelen av oppgaven.

## Kap 5

### ANALYSE OG DRØFTING

Jeg vil i dette kapittelet ta for meg resultatet fra undersøkelsen og prøve å svare på problemstillingene mine.

1. Hvilken organisasjonskultur har Hjelmeland kommune?
2. Er det en gjennomgående organisasjonskultur i Hjelmeland kommune, eller er det variasjon?

Jeg vil vise hvilken kulturprofil som er dominerende i hele organisasjonen først og om den er gjennomgående, for så å se på forskjellene mellom nåværende og foretrukket kultur.

Dominerende kulturtype er den kulturprofilen som har fått høyest score, og som vektlegges mest i organisasjonen. Den dominerende kulturtypen synliggjør organisasjonens grunnleggende antakelser, stiler og verdier. Kartleggingen viser et bilde på hvordan organisasjonskulturen er i dag, og hvilken kulturprofil som er foretrukket, altså hvor organisasjonen ønsker å gå.

Deretter vil jeg ta for meg hver enkelt sektor og se på om det er store forskjeller mellom kulturtrekk hos de enkelte sektorene. Jeg vil også her se på forskjellene mellom nåværende og foretrukket kultur.

Til slutt vil jeg se på forutsetningene organisasjonen har for å møte fremtiden ut ifra funn i analysen.

#### 5.1 PROBLEMSTILLING 1

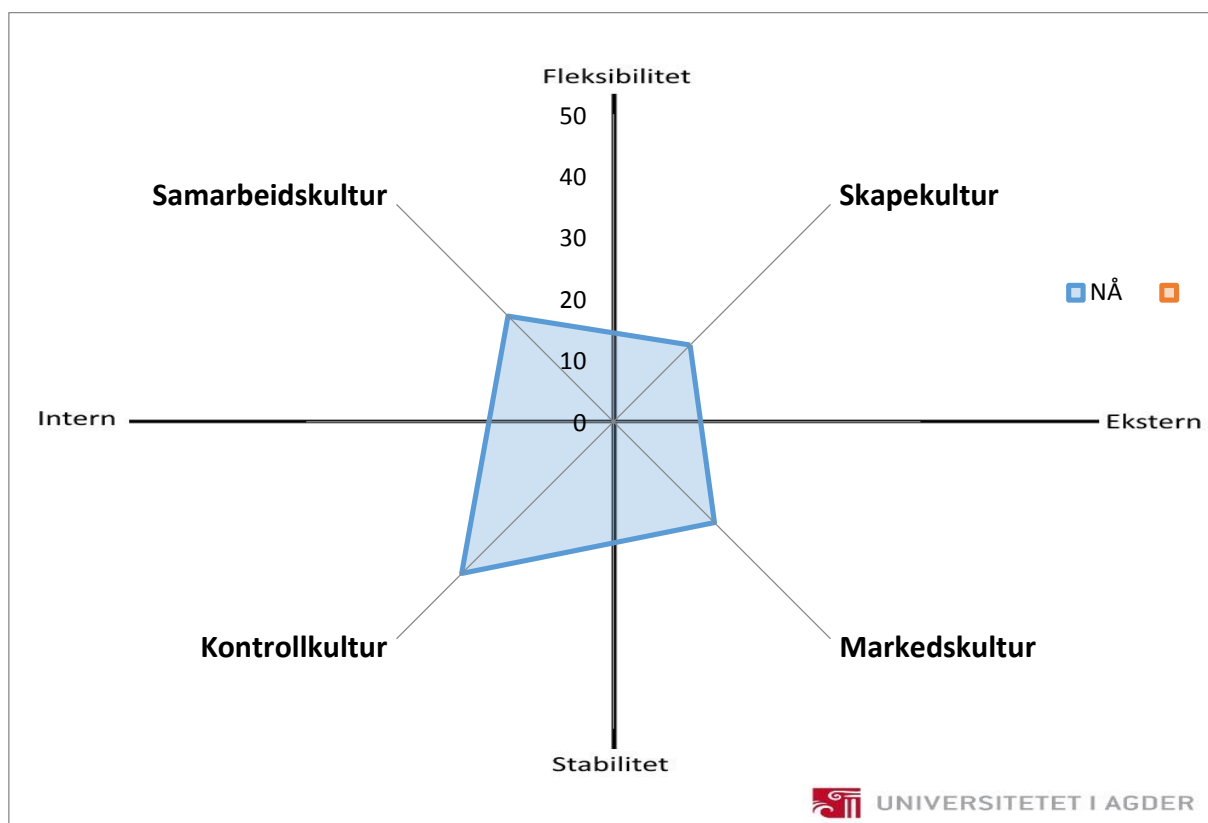
Hvilken organisasjonskultur har Hjelmeland kommune?

Jeg vil nå bruke resultatene fra spørreundersøkelsen jeg har sendt ut til de ansatte i organisasjonen for å finne ut hvilken organisasjonskultur Hjelmeland kommune har.

I tabellen nedenfor presenteres fordelingen av score mellom de fire kulturprofilene som brukes i spørreundersøkelsen OCAI. Dette er en presentasjon for hele organisasjonen.

Tabell 1. Nåværende kultur. Resultat for hele organisasjonen

Hele organisasjonen:	NÅ
ADHOKRATI (skape)	18
MARKED (konkurrere)	23
HIERARKI (kontroll)	35
KLAN (samarbeid)	24



Figur 9. Nåværende kultur. Resultat for hele organisasjonen.

Ut fra analyse av dataene fra OCAI spørreskjema viser det at Hierarki, kontrollkultur med 35 poeng av 100, er den dominerende kulturen for hele organisasjonen. En organisasjon med hierarkisk kultur har fokus på internt vedlikehold, med behov for stabilitet og kontroll. Hovedfokuset er stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet. Det er et sterkt internt fokus her. Økonomi og sparing har fått så stort fokus etter at kommunen kom på Robek listen, at mange mener det eksterne, som brukerne av de ulike tjenestene, kommer i skyggen av dette. Ledelsen i organisasjonen har sterkt fokus på stabilitet og på å få organisasjonen i balanse slik at vi kan komme ut av Robek, og dermed ta over den økonomiske styringen selv.

Klan og markedskultur viser seg og som sterke kulturuttrykk med henholdsvis 24 og 23 poeng. En kommune er en tjeneste ytende organisasjon, hvor kommunens innbyggere er organisasjonens kunder. Klankultur en intern orientering med fokus på fleksibilitet.

Personalutvikling er høyt prioritert og det settes stor pris på team arbeid og deltakelse, mens kundeorienteringen har liten fokus. Markedskulturen har fokus på ekstern posisjonering med hovedvekt på konkurranse og hurtig beslutningstaking. De ansatte er konkurransemennesker og målorienterte. Limet i organisasjonen er en vektlegging av å vinne.

Adhokrati, skapekultur, er den som skårer lavest i den samlede kulturprofilen til organisasjonen.

Styrken i en organisasjons kulturprofil fastsettes av antall poeng som blir gitt til en spesiell kulturtype. Jo høyere score desto sterkere eller mer dominerende er kulturen (Cameron og Quinn 2013). Forskning har vist at sterke kulturer blir assosiert med ensartet innsats, klart fokus og ytelse i omgivelser hvor helhet og felles visjoner er nødvendig. Undersøkelsen jeg har foretatt i Hjelmeland kommune viser at kulturtypen Hierarki scorer hele 11 poeng mer enn Klankultur som er den nest mest dominerende kulturtypen. Altså er det en sterk kulturprofil.

## 5.2. PROBLEMSTILLING 2

Er det en gjennomgående organisasjonskultur i Hjelmeland kommune, eller er det variasjon?

For å finne ut om det er en gjennomgående organisasjonskultur eller variasjon i Hjelmeland kommune, må jeg se på de ulike sektorene og deres kulturprofil.

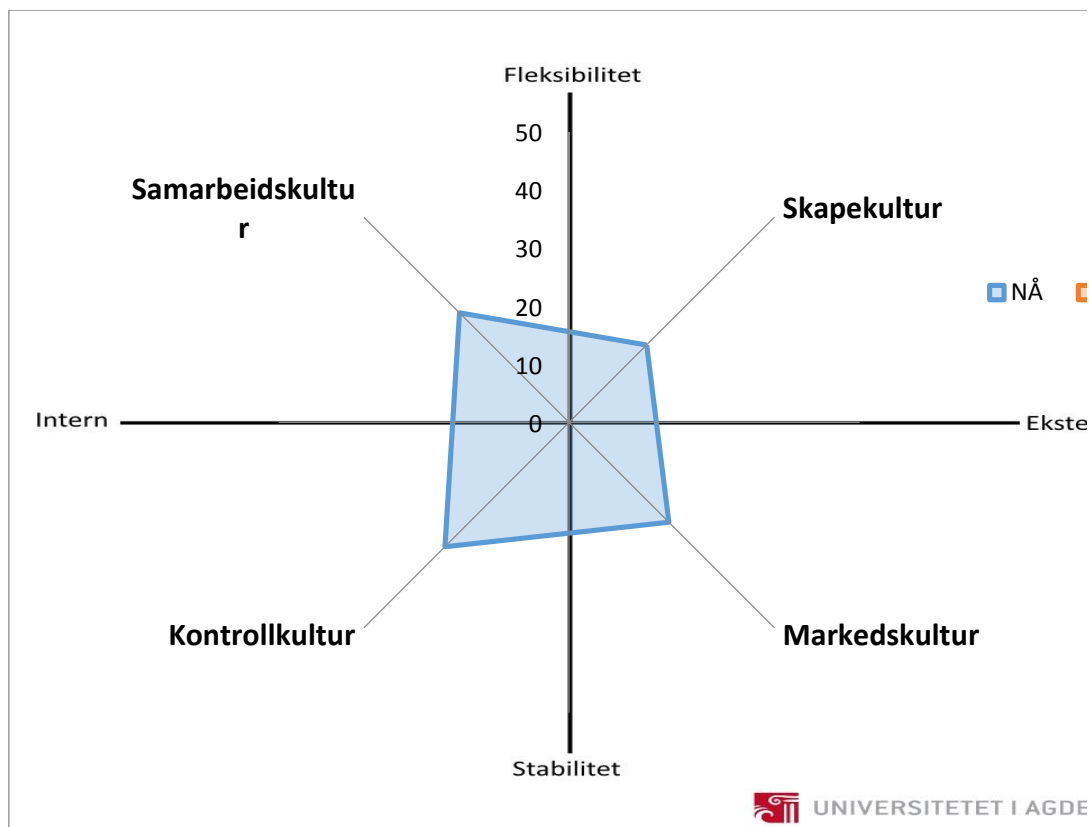
Cameron og Quinn (2013) sier at overenstemmelse i kultur betyr at flere deler av organisasjonskulturen er tilpasset hverandre. Altså at de samme kulturtypene blir vektlagt i flere deler av organisasjonen. De individuelle kulturprofilene vil være like. Motsetningen, en organisasjon med uoverstemmende kultur, vil ha profiler som er ulike.

I spørreundersøkelsen ble organisasjonen delt inn i helse og omsorg, interne tjenester, kundesenter, oppvekst, plan og forvaltning og rådmann og stab.

Under følger kulturprofilene til de ulike sektorene.

Tabell 2. Nåværende kultur. Resultat for helse og omsorg.

Helse og omsorg	NÅ
ADHOKRATI (skape)	19
MARKED (konkurrere)	24
HIERARKI (kontroll)	30
KLAN (samarbeid)	27



Figur 10. Nåværende kultur. Resultat for helse og omsorg.

Her viser det at Hierarki, kontrollkultur er det dominerende kulturuttrykket med 30 poeng. Klan, samarbeidskultur, er og sterkt med 27 poeng.

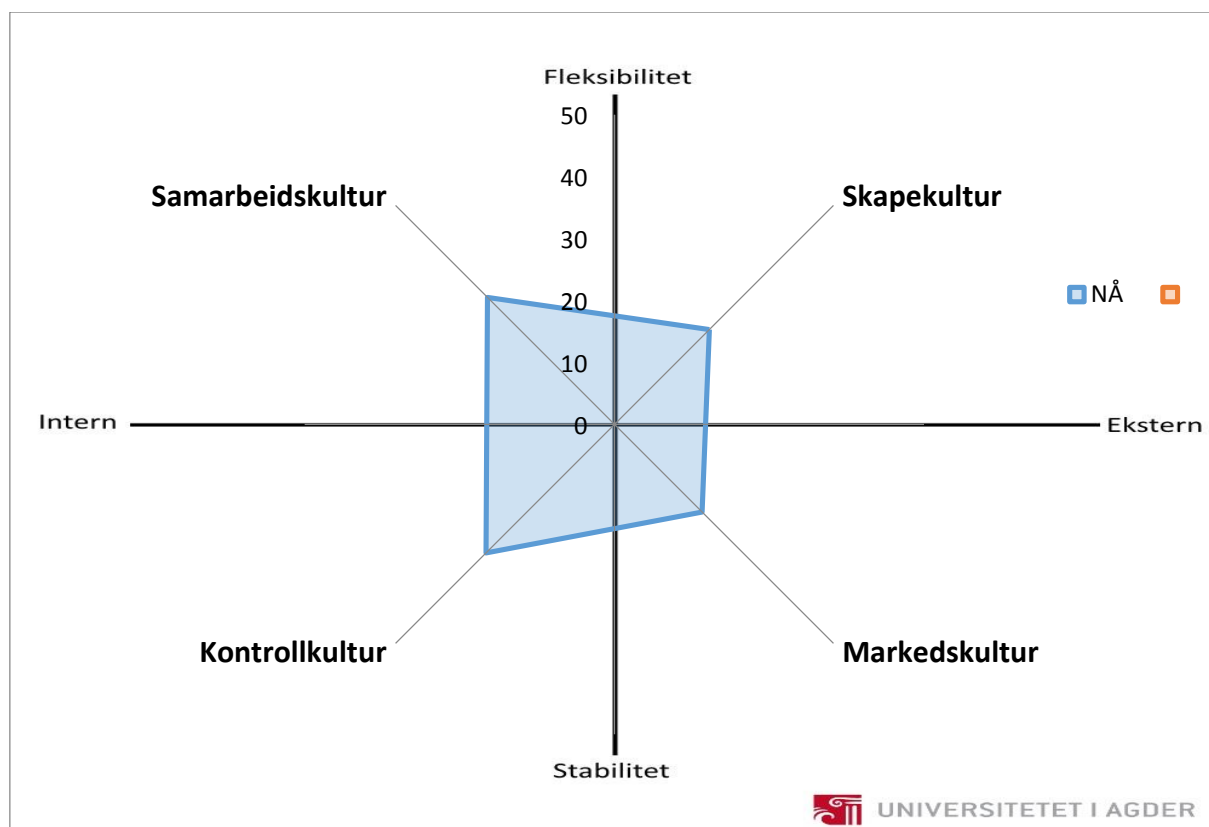
Det er liten variasjon mellom den dominerende kulturtypen og den nest dominerende, noe som betyr at det er balanse mellom disse to kulturtypene. Derimot er det 11 poeng forskjell mellom den dominerende og den minst dominerende kulturtypen.

Kulturprofilen har et internt fokus, med vekt på stabilitet og kontroll.



Tabell 3. Nåværende kultur. Resultat for interne tjenester

Interne tjenester	NÅ
ADHOKRATI (skape)	22
MARKED (konkurrere)	20
HIERARKI (kontroll)	29
KLAN (samarbeid)	29



Figur 11. Nåværende kultur. Resultat for interne tjenester

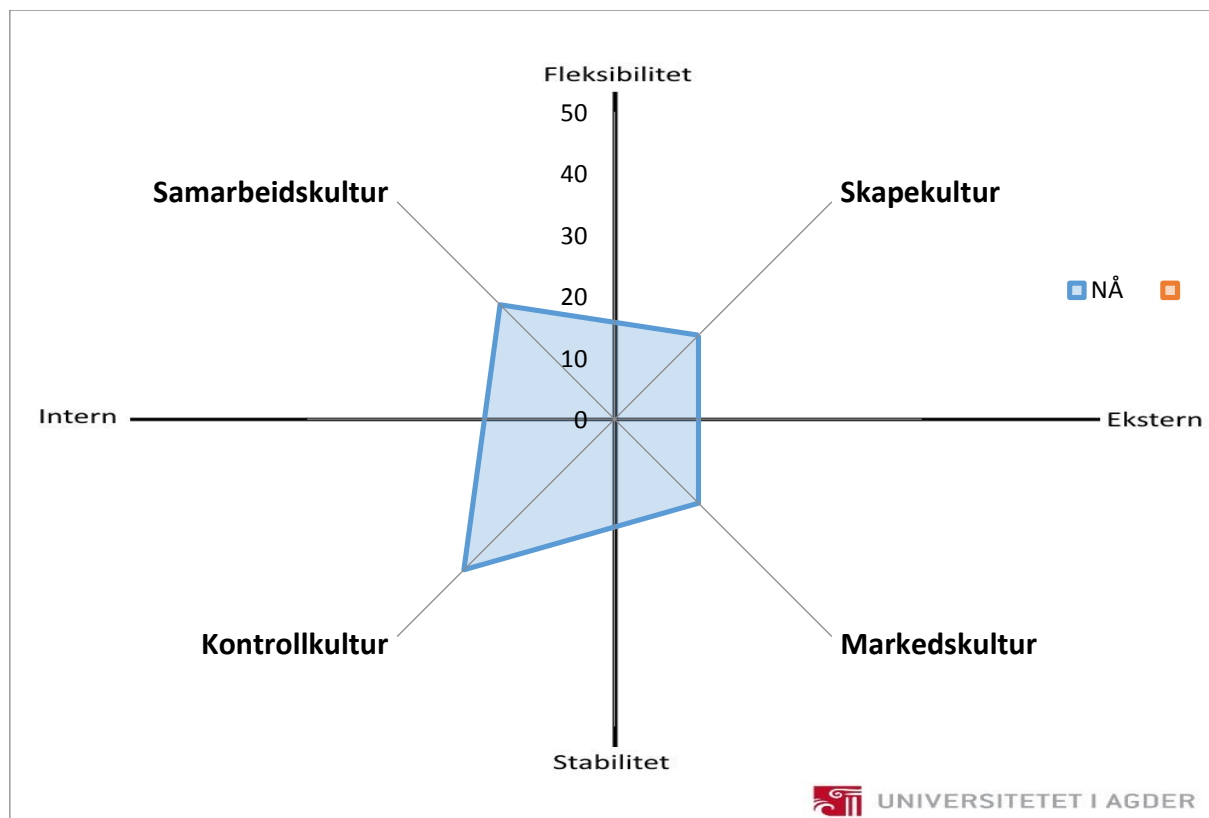
Kulturprofilen for interne tjenester viser at det er hierarki (kontrollkultur) og klan (samarbeidskultur) som er de dominerende med 29 poeng på begge.

Forskjellen mellom den dominerende og den minst dominerende kulturtypen er på 9 poeng.

Det er internt fokus med balanse mellom stabilitet og fleksibilitet.

Tabell 4. Nåværende kultur. Resultat for kundesenter

Kundesenter	NÅ
ADHOKRATI (skape)	19
MARKED (konkurrere)	19
HIERARKI (kontroll)	35
KLAN (samarbeid)	26



Figur 12. Nåværende kultur. Resultat for kundesenter

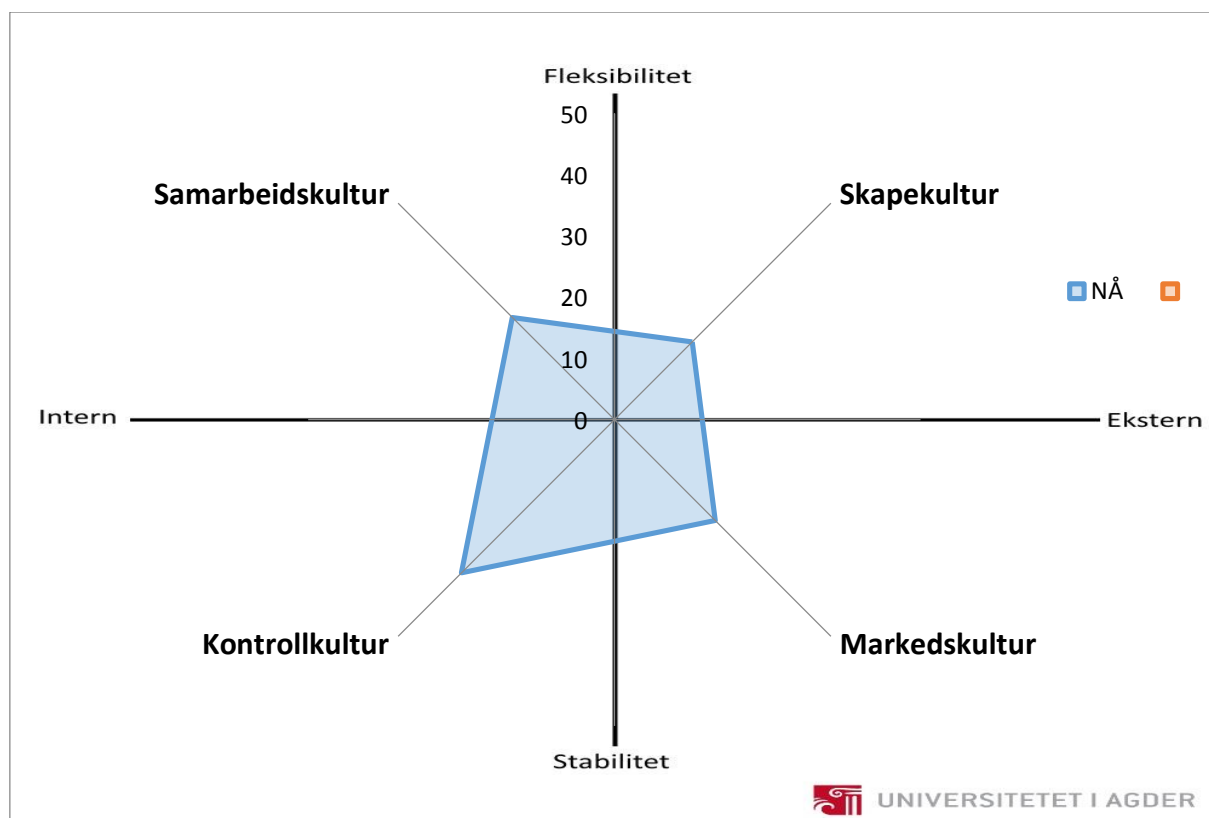
Den dominerende kulturprofilen her er også hierarki, kontrollkultur, med 35 poeng. Klan, samarbeidskulturen, er og sterk med 26 poeng.

Forskjellen på den dominerende og den minst dominerende kulturtypen er 16 poeng.

Det er sterke internt fokus med hovedvekt på stabilitet.

Tabell 5. Nåværende kultur. Resultat for oppvekst

Oppvekst	NÅ
ADHOKRATI (skape)	18
MARKED (konkurrere)	23
HIERARKI (kontroll)	35
KLAN (samarbeid)	24



Figur 13. Nåværende kultur. Resultat for oppvekst

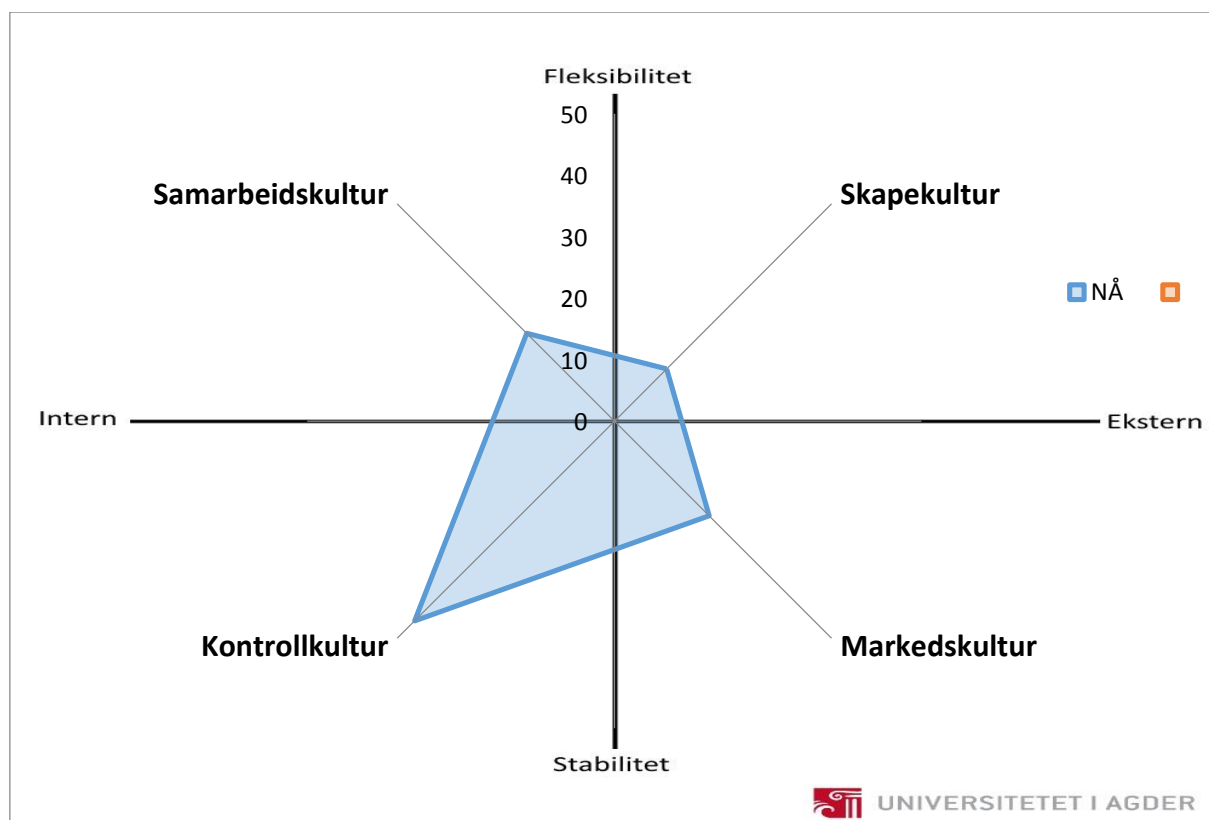
Den dominerende kulturen her er hierarki, kontrollkultur, med 35 poeng. Kulturtypen som er nest mest dominerende er klan, samarbeidskultur med 24 poeng.

Forskjellen mellom den dominerende og den minst dominerende er 17 poeng.

Det er altså et sterkt internt fokus med vekt på stabilitet og kontroll.

Tabell 6. Nåværende kultur. Resultat for plan og forvaltning

Plan og forvaltning	NÅ
ADHOKRATI (skape)	12
MARKED (konkurrere)	22
HIERARKI (kontroll)	46
KLAN (samarbeid)	20



Figur 14. Nåværende kultur. Resultat for plan og forvaltning

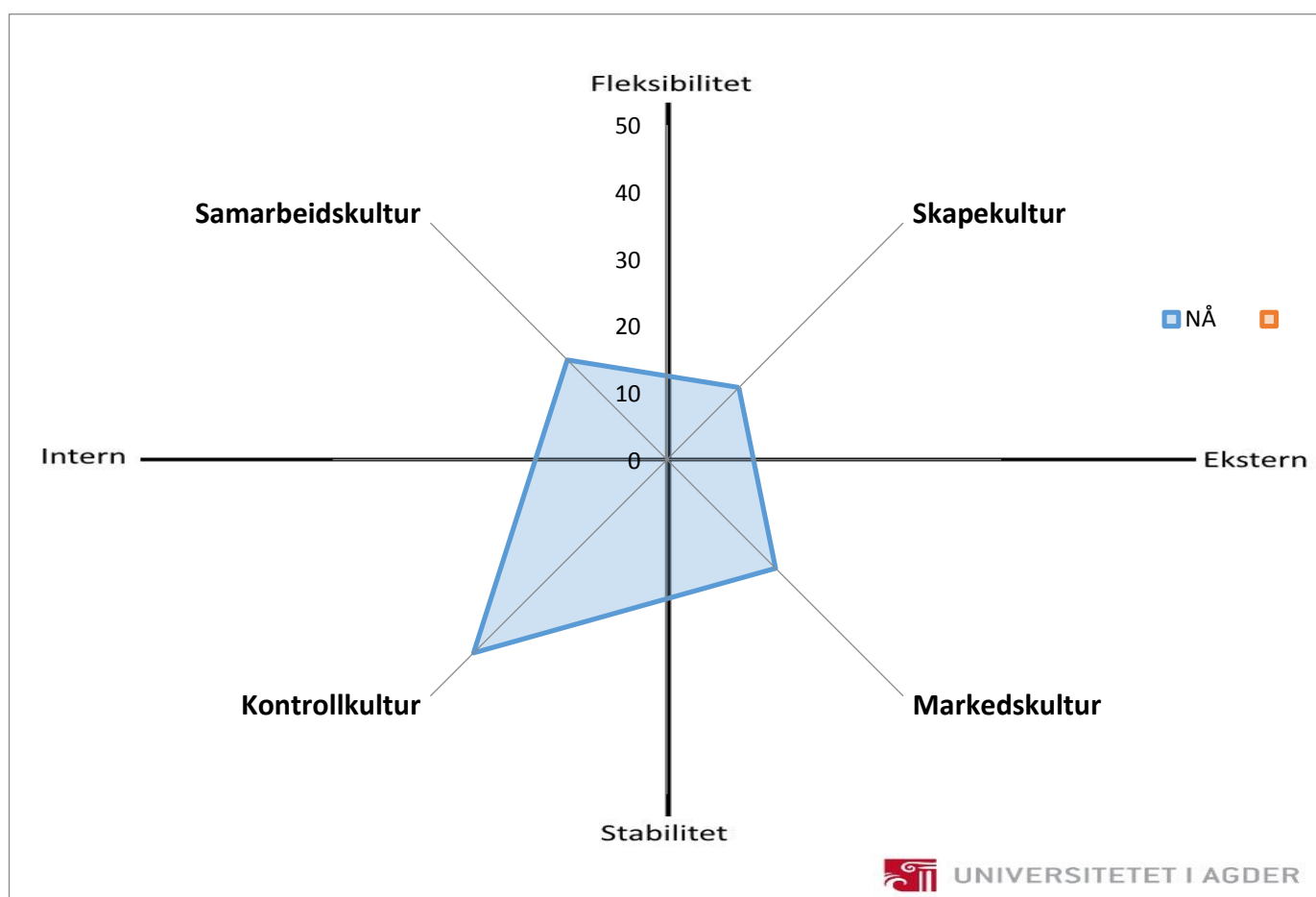
Den dominerende kulturprofilen er hierarki, kontrollkultur med 46 poeng. Det er 24 poeng mer enn markeds kultur som er den nest mest dominerende.

Forskjellen mellom den dominerende og den minst dominerende kulturtypen er på 34 poeng.

Dette viser en sektor med sterkt internt fokus med vekt på stabilitet og kontroll.

Tabell 7. Nåværende kultur. Resultat for rådmann og stab

Rådmann og stab	NÅ
ADHOKRATI (skape)	15
MARKED (konkurrere)	23
HIERARKI (kontroll)	41
KLAN (samarbeid)	21



Figur 15. Nåværende kultur. Resultat for rådmann og stab

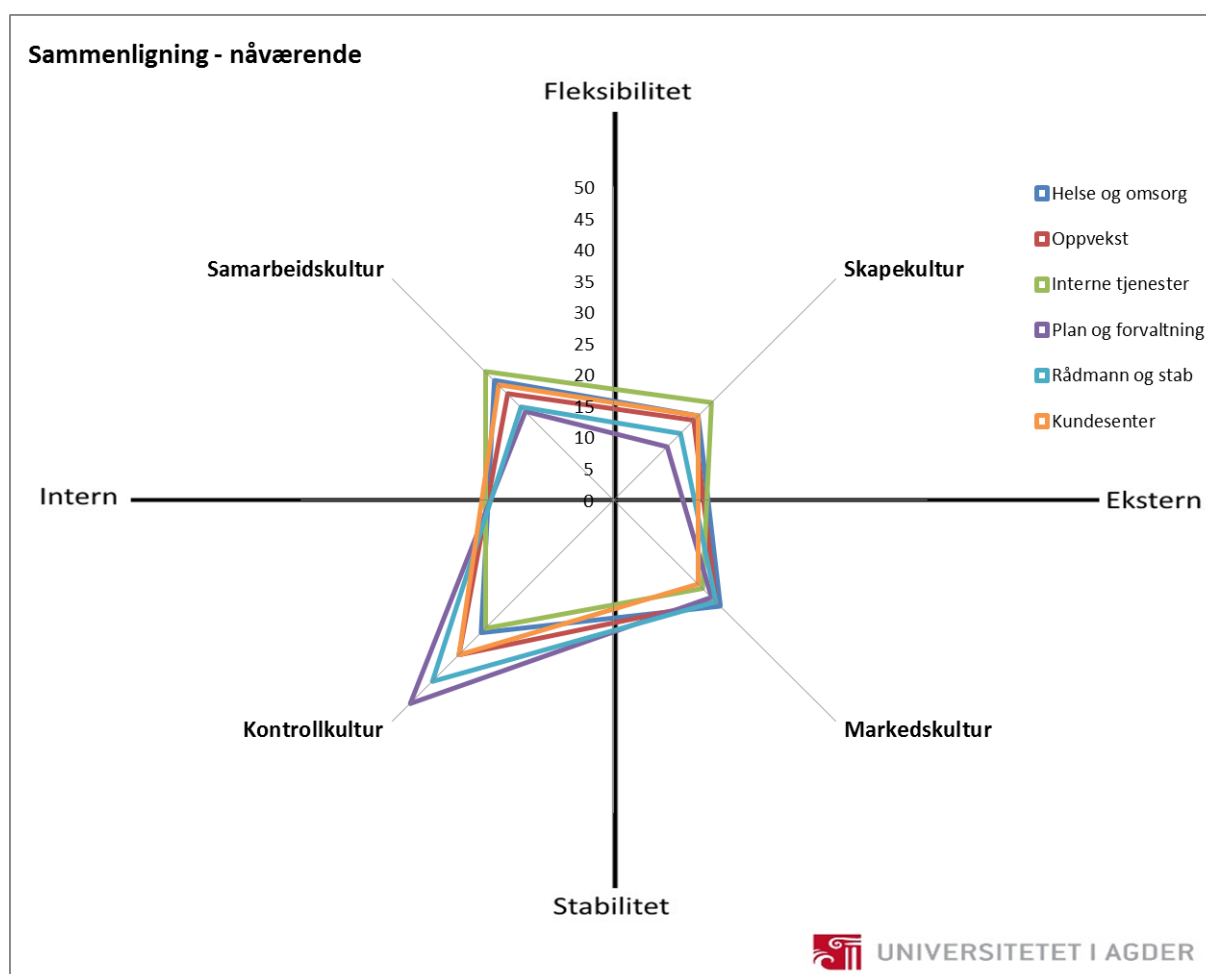
Den dominerende kulturprofilen her er hierarki, kontrollkultur med 41 poeng. Den nest mest dominerende er markedskultur med 23 poeng, altså 18 poeng mindre.

Forskjellen mellom den dominerende og den minst dominerende kulturtypen er 26 poeng.

Det er et sterkt internt fokus med vekt på kontroll og stabilitet.

Tabell 8. Nåværende kultur. Sammenligning mellom sektorene.

	Helse og omsorg	Oppvekst	Interne tjenester	Plan og forvaltning	Rådmann og stab	Kundesenter	Maks/min	Avvik
ADHOKRATI (Skape)	19	18	22	12	15	19	22/15	7
MARKED (Konkurrere)	24	23	20	22	23	19	24/19	5
HIERARKI (Kontroll)	30	35	29	46	41	35	46/29	17
KLAN (samarbeid)	30	24	29	20	21	27	30/20	10



Figur 16. Nåværende kultur. Sammenligning mellom sektorene.

Det er hierarki, kontrollkultur som er den dominerende nåværende kulturen i alle sektorene i organisasjonen. Etter hierarki kommer klan, samarbeidskultur som nummer to hos alle sektorene. Dette viser at det er et sterkt internt fokus med vekt på stabilitet, men også på fleksibilitet. Cameron og Quinn (2013) sier at overenstemmelse i kultur betyr at flere deler av organisasjonskulturen er tilpasset hverandre, altså at de samme kulturtypene blir vektlagt i flere deler av organisasjonen.

Det er adhokrati, skapekulturen som får dårligst score hos alle sektorene utenom interne tjenester som har markedskultur her.

Når jeg ser på forskjellene mellom maksimum og minimum score for de ulike kulturprofilene i alle sektorene ser jeg stor forskjell på noen. Hierarki, kontrollkultur har hele 17 poeng i forskjell på maks og minimums score. Klan, samarbeidskultur, har 10 poeng i forskjell, mens adhokrati, skapekultur har 7 og markedskulturen har 5 poeng i forskjell. Dette viser at selv om hierarki er den kulturprofilen som scorer høyest i alle sektorene i organisasjonen er det store forskjeller på hvordan de ulike sektorene venter denne kulturtypen. Noen av sektorene venter hierarki veldig mye høyere enn de andre tre kulturtypene, mens andre har en jevnere vektning av de fire kulturtypene. Med andre ord er den dominerende kulturtypen, hierarki, sterkere i noen sektorer enn andre. I følge Cameron og Quinn (2013) spiller styrken på den dominerende kulturtypen en rolle.

I denne delen av analysen har jeg sett på den nåværende organisasjonskulturen.

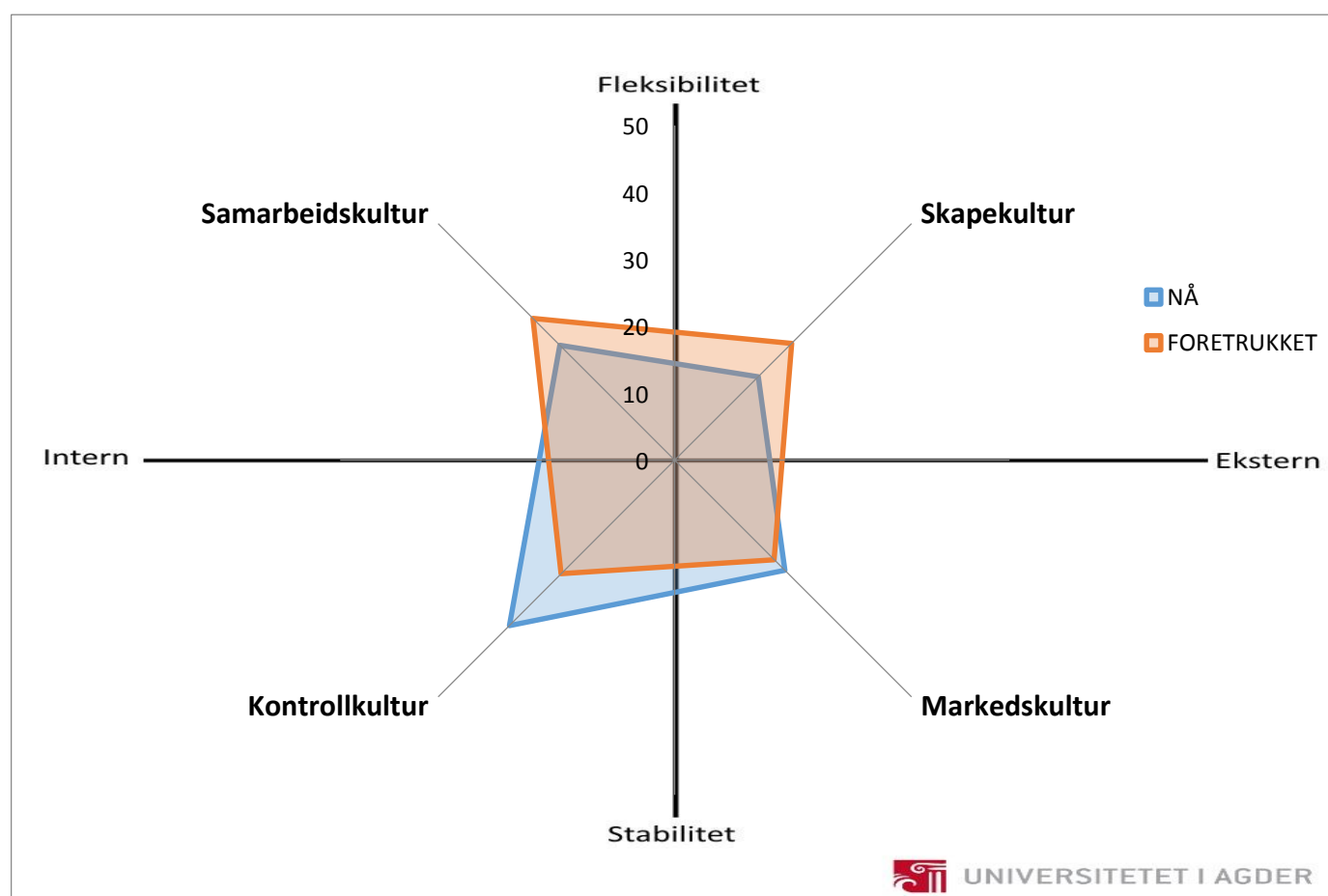
Jeg vil nå gå inn og se på sammenligning mellom nåværende og foretrukket organisasjonskulturprofil.

### 5.3 SAMMENLIGNING NÅVÆRENDE OG FORETRUKKET KULTURPROFIL

I denne delen av analysen vil jeg se på sammenligningen mellom den nåværende og den foretrukne organisasjonskulturen. Jeg vil først ta for meg hele organisasjonen.

Tabell 9. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Hele organisasjonen.

Hele organisasjonen	NÅVÆRENDE	FORETRUKKET	AVVIK
ADHOKRATI (skape)	18	25	+7
MARKED (konkurrere)	23	21	-2
HIERARKI (kontroll)	35	24	-11
KLAN (samarbeid)	24	30	+6



Figur 17. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Hele organisasjonen.

Avvikene mellom den nåværende og den foretrukne kulturprofilen er en viktig informasjonskilde for organisasjonen. Ved å se på de områdene hvor man finner store avvik



mellom den foretrukne fremtidige kulturen og den nåværende kulturen kan man fastsette et veiskille (Cameron og Quinn, 2013, s. 82 – 83). Forskjeller på over 10 poeng bør en være særlig oppmerksom på, da forskjeller mellom nåværende og foretrukne kulturprofiler på mellom fem og ti poeng indikerer behov for en konkret kulturendringsinnsats.

Tabellen over viser forskjell mellom nåværende og foretrukne kulturprofil.

I den foretrukne kulturprofilen er det klan, samarbeidskultur som er den dominerende for hele organisasjonen med 30 poeng, som er 6 poeng mer enn i den nåværende kulturprofilen. Den kulturtypen som kommer som nummer to er adhokrati, skapekultur med 25 poeng, som er 7 poeng mer enn i den nåværende. Hierarki, kontrollkultur har 24 poeng som er 11 poeng mindre enn i den nåværende kulturprofilen. Den kulturprofilen som får dårligst score er markedsulturen med 21 poeng, som er 2 poeng mindre enn i den nåværende kulturprofilen. Det er mindre forskjell på poengscorene av de fire kulturtypene i den foretrukne kulturprofilen enn i den nåværende.

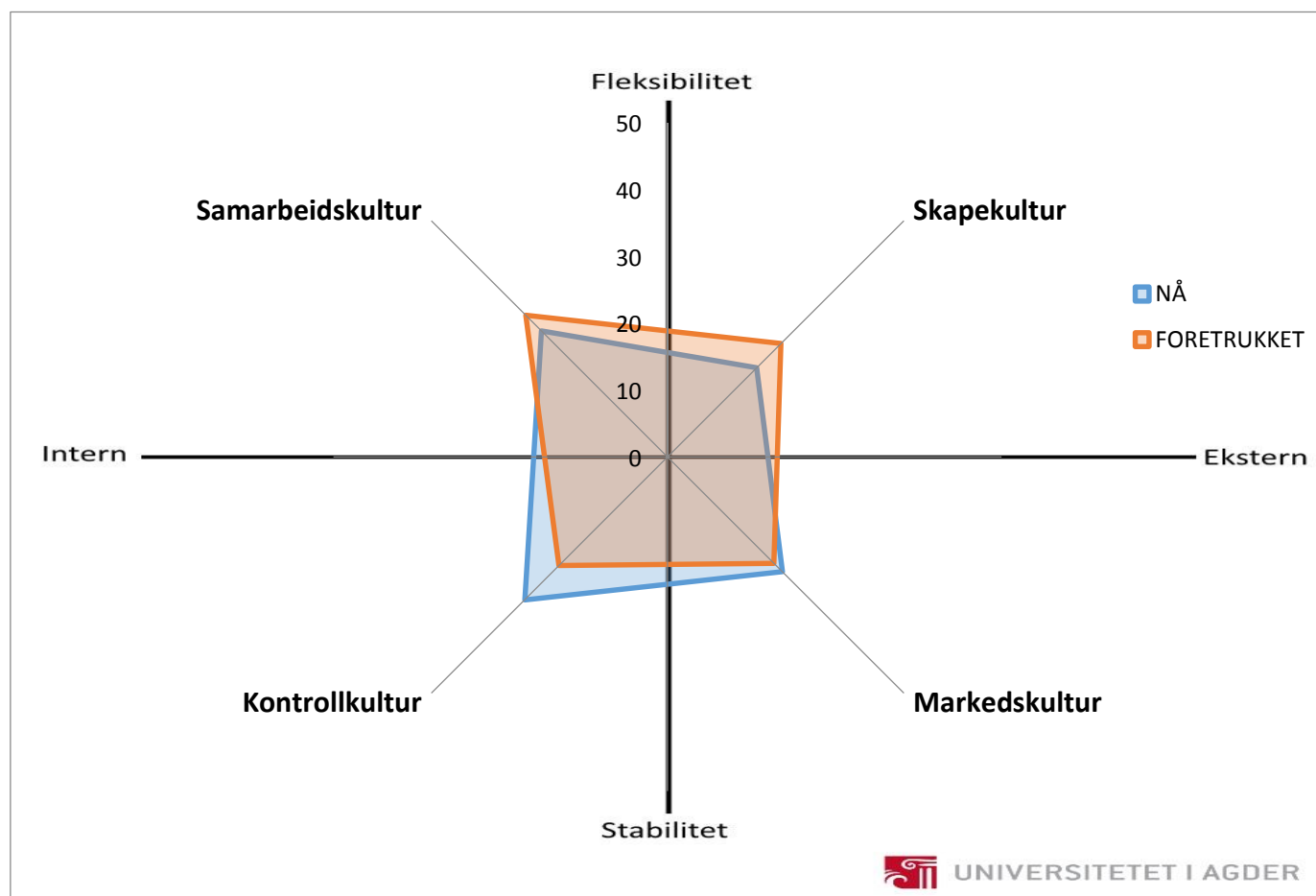
Analysen viser at det ut ifra det Cameron og Quinn (2013) definerer som kriterier for behov for endring, er et stort behov for en kulturendringsinnsats og at det er et ønske om et fortsatt internt fokus men med større vekt på fleksibilitet.

Jeg vil nå gå inn på analysen av de ulike sektorene i organisasjonen for å se om det er forskjeller mellom sektorene.

.

Tabell 10. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Helse og omsorg.

Helse og omsorg	NÅVÆRENDE	FORETRUKKET	AVVIK
ADHOKRATI (skape)	19	24	+5
MARKED (konkurrere)	24	23	-1
HIERARKI (kontroll)	30	23	-7
KLAN (samarbeid)	27	30	+3



Figur 18. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Helse og omsorg.

I den foretrukne kulturprofilen er klan, samarbeidskultur med 30 poeng, som er 3 poeng mer enn i den nåværende kulturprofilen, den dominerende kulturtypen. Adhokrati, skapekulture er den som scorer nest høyest med 24 poeng som er 5 poeng mer enn i den nåværende

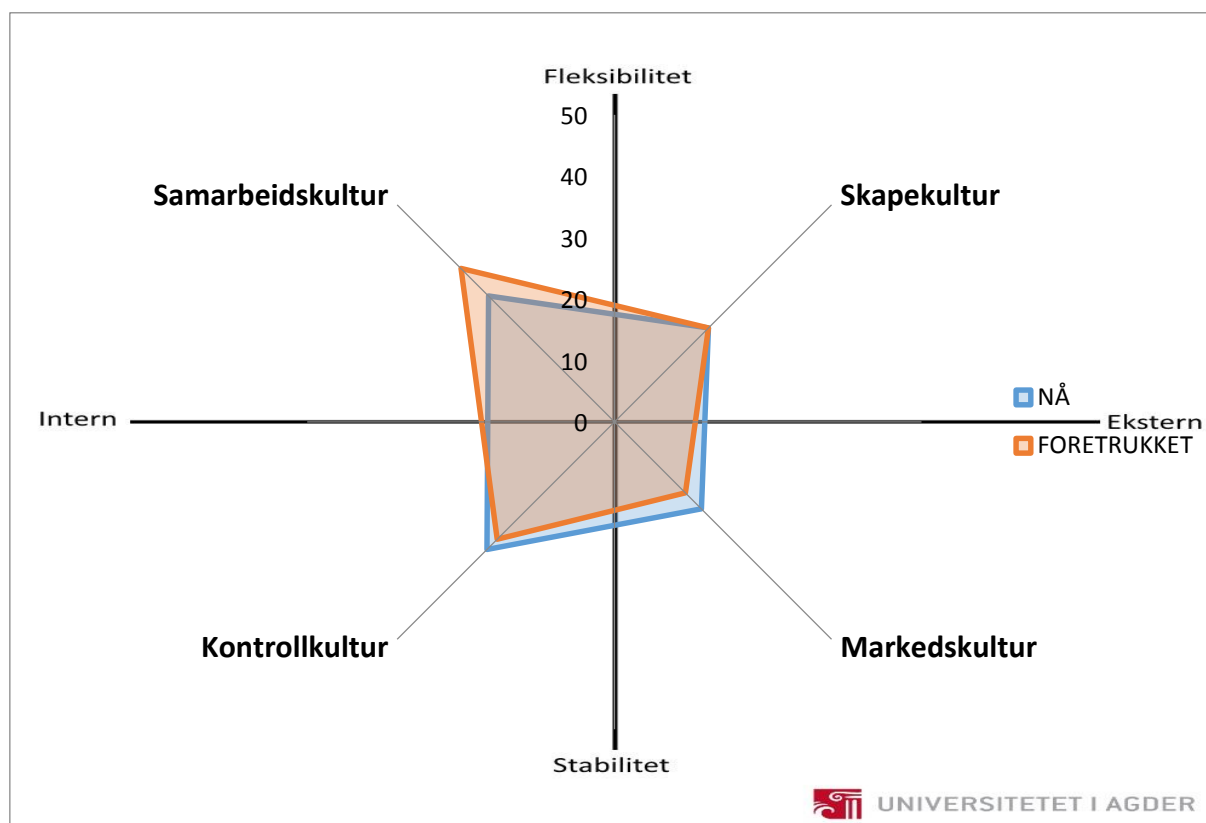
kulturprofilen. Marked og hierarki, kontrollkultur får begge 23 poeng som er 1 og 7 poeng mindre enn i den nåværende kulturprofilen.

Dette viser et ønske om et fortsatt internt fokus men med større fokus på fleksibilitet.

Forskjell mellom nåværende og foretrukket kulturprofil i denne sektoren er over 5 poeng og dermed innenfor det som Cameron og Quinn (2013) definerer som å ha et behov for en kulturendringsinnsats.

Tabell 11. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Interne tjenester.

Interne tjenester	NÅVÆRENDE	FORETRUKKET	AVVIK
ADHOKRATI (skape)	22	22	0
MARKED (konkurrere)	20	16	-4
HIERARKI (kontroll)	29	27	-2
KLAN (samarbeid)	29	35	+6

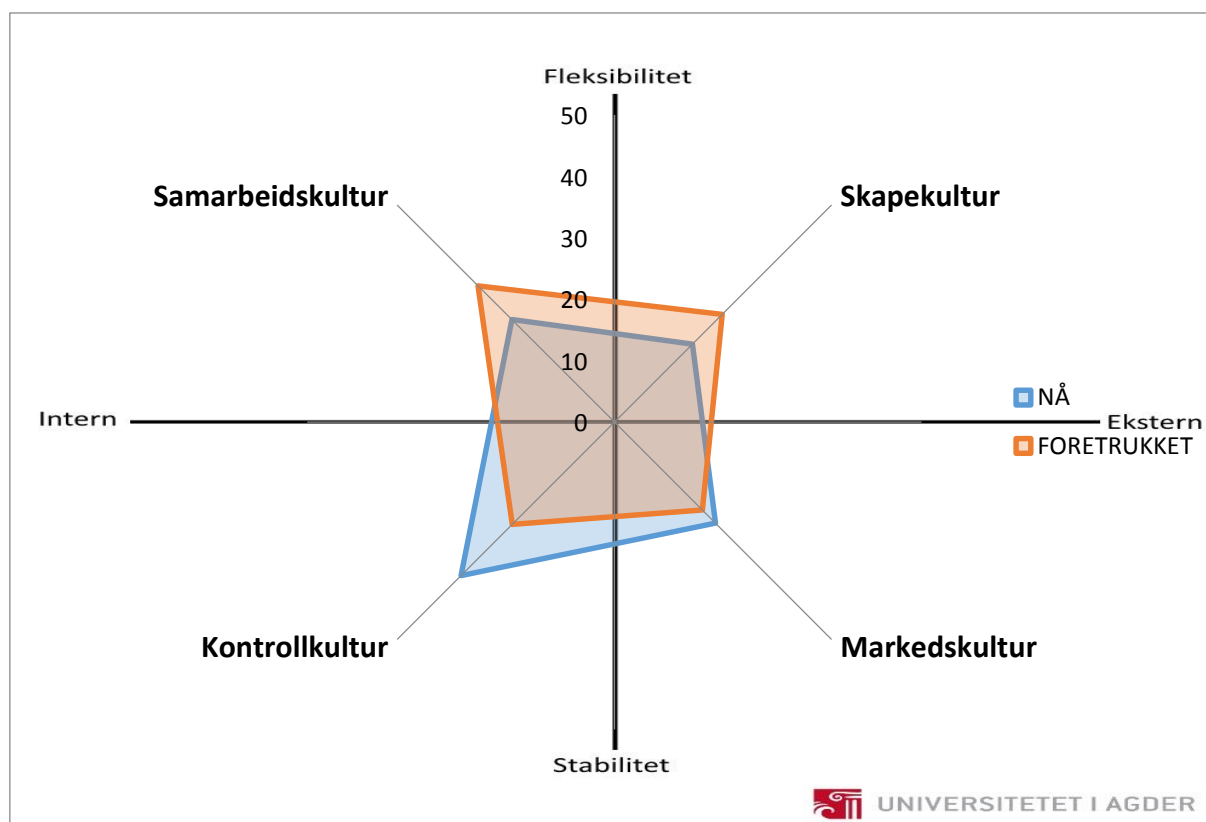


Figur 19. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Interne tjenester.

I den foretrukne kulturprofilen har klan, samarbeidskulturen fått mest poeng med 35 poeng, som er 6 poeng mer enn i den nåværende kulturprofilen. Hierarki, kontroll er nummer to med 27 poeng, so er 2 poeng mindre enn i den nåværende kulturprofilen. Kulturtypen som har fått lavest poengscore i den foretrukne er markeds-kulturen med 16 poeng, som er 4 poeng mindre enn i den nåværende kulturprofilen. Det er altså et ønske om fortsatt internt fokus men med mer vekt på fleksibilitet. I denne sektoren er det største avviket mellom nåværende og foretrukket kulturprofil på + 6 poeng, noe som ifølge Camern og Quinn (2013) indikerer et behov for en kulturendringsinnsats.

Tabell 12. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Kundesenter.

Kundesenter	NÅVÆRENDE	FORETRUKKET	AVVIK
ADHOKRATI (skape)	19	27	+8
MARKED (konkurrere)	19	20	+1
HIERARKI (kontroll)	35	23	-12
KLAN (samarbeid)	27	30	+3



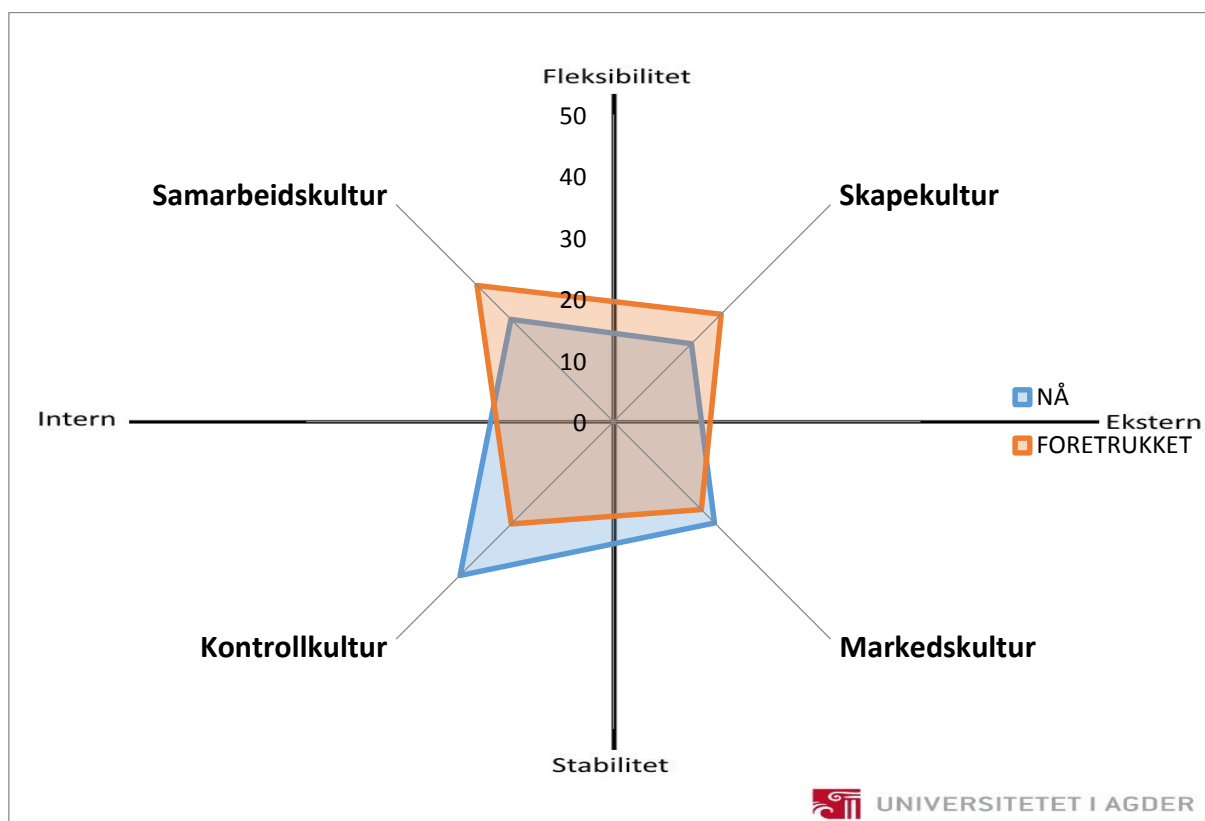
Figur 20. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Kundesenter.

Den foretrukne kulturtypen her er klan, samarbeidskultur med 30 poeng, som er 3 poeng mer enn i den nåværende kulturprofilen. Adhokrati, skapekultur er den nest mest dominerende med 27 poeng, som er 8 poeng mer enn i den nåværende kulturprofilen. Hierarki, kontrollkultur har fått 23 poeng, som er 12 poeng mindre enn i den nåværende kulturprofilen.

I denne sektoren er det et ønske om en kulturprofil med både intern og eksternt fokus og vekt på fleksibilitet. Det er avvik på mellom 5 og 10 poeng som ifølge Cameron og Quinn (2013) er indikasjon på kulturendringsbehov.

Tabell 13. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Oppvekst.

Oppvekst	NÅVÆRENDE	FORETRUKKET	AVVIK
ADHOKRATI (skape)	18	25	+7
MARKED (konkurrere)	23	20	-3
HIERARKI (kontroll)	35	24	-11
KLAN (samarbeid)	24	31	+7



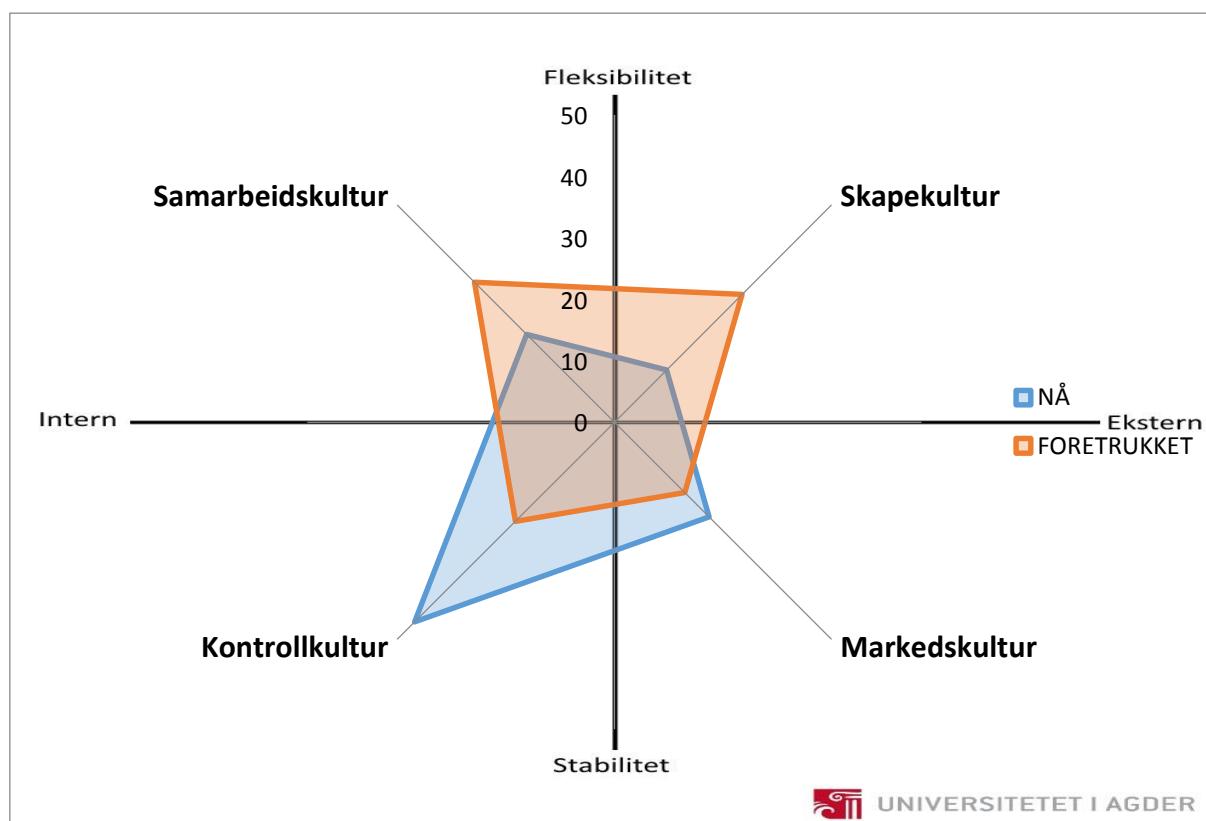
Figur 21. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Oppvekst.

I den foretrukne kulturprofilen er klan, samarbeidskultur den dominerende med 31 poeng, som er 7 poeng mer enn i den nåværende kulturprofilen. Adhokrati, skapekultur kommer etter med 25 poeng, som er 7 poeng mer enn i den nåværende kulturprofilen. Hierarki, kontrollkultur har 24 poeng, som er 11 poeng mindre enn i den nåværende kulturprofilen. Markedskulturen får 20 poeng som er 3 poeng mindre enn i den nåværende kulturprofilen.

Det er her store avvik mellom den nåværende og den foretrukne kulturprofilen hvor det er et ønske om internt fokus med stor vekt på fleksibilitet. For å få til dette må det settes inn en kulturendringsinnsats.

Tabell 14. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Plan og forvaltning.

Plan og forvaltning	NÅVÆRENDE	FORETRUKKET	AVVIK
ADHOKRATI (skape)	12	29	+17
MARKED (konkurrere)	22	16	-6
HIERARKI (kontroll)	46	23	-23
KLAN (samarbeid)	20	32	+12



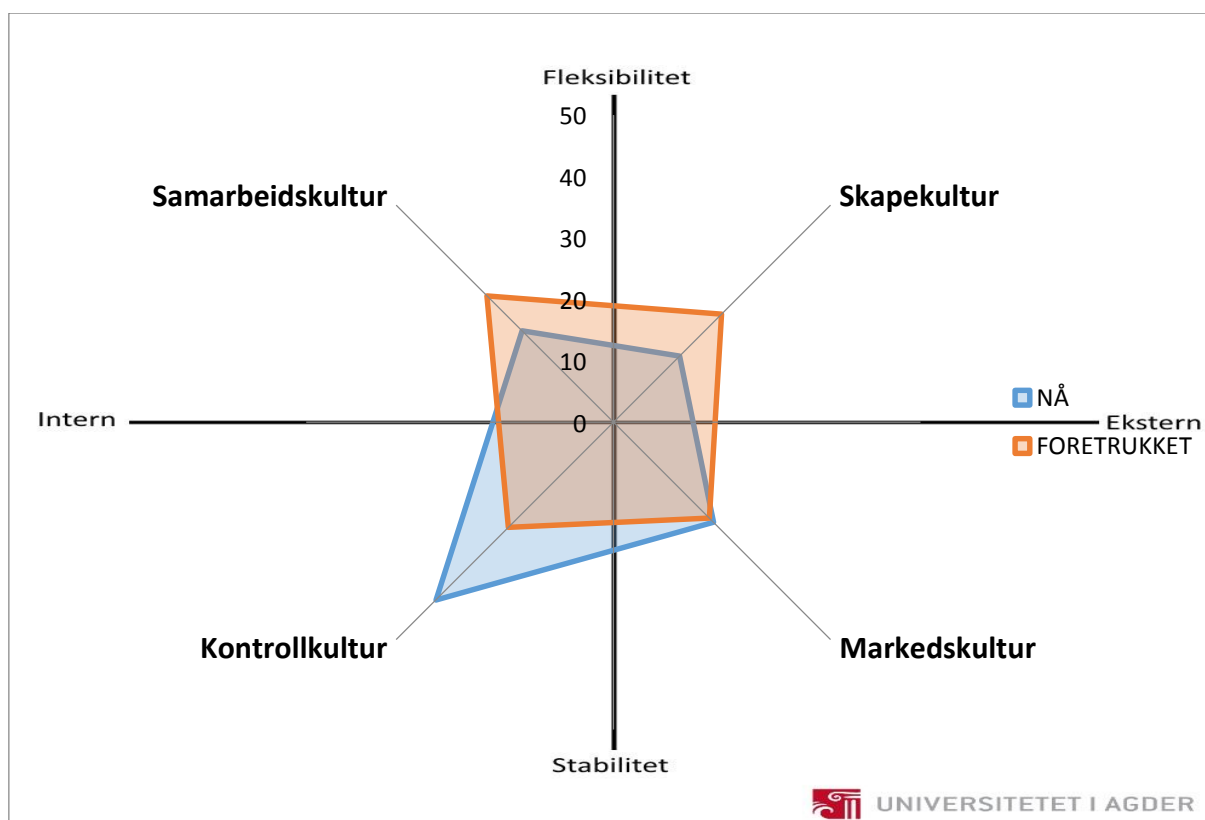
Figur 22. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Plan og forvaltning.

I den foretrukne kulturprofilen er det klan, samarbeidskulturen som er den dominerende med 32 poeng, som er hele 12 poeng mer enn i den nåværende kulturprofilen. Adhokrati,

skapekultur kommer etter med 29 poeng, som er hele 17 poeng mer enn i den nåværende kulturprofilen. Hierarki, kontrollkultur har 23 poeng, som er 23 poeng mindre enn i den nåværende kulturprofilen og markedskulturen har 16 poeng, som er 6 poeng mindre enn i den nåværende kulturprofilen. Disse store avvikene indikerer et stort behov for en sterk kulturendringsinnsats i denne sektoren og vil kreve sterkt engasjement og mye arbeid for sektoren. Det er et ønske om å ha en kulturprofil som er både internt og eksternt fokusert hvor fleksibilitet vektlegges sterkt.

Tabell 15. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Rådmann og stab.

Rådmann og stab	NÅVÆRENDE	FORETRUKKET	AVVIK
ADHOKRATI (skape)	15	25	+10
MARKED (konkurrere)	23	22	-1
HIERARKI (kontroll)	41	24	-17
KLAN (samarbeid)	21	29	+8



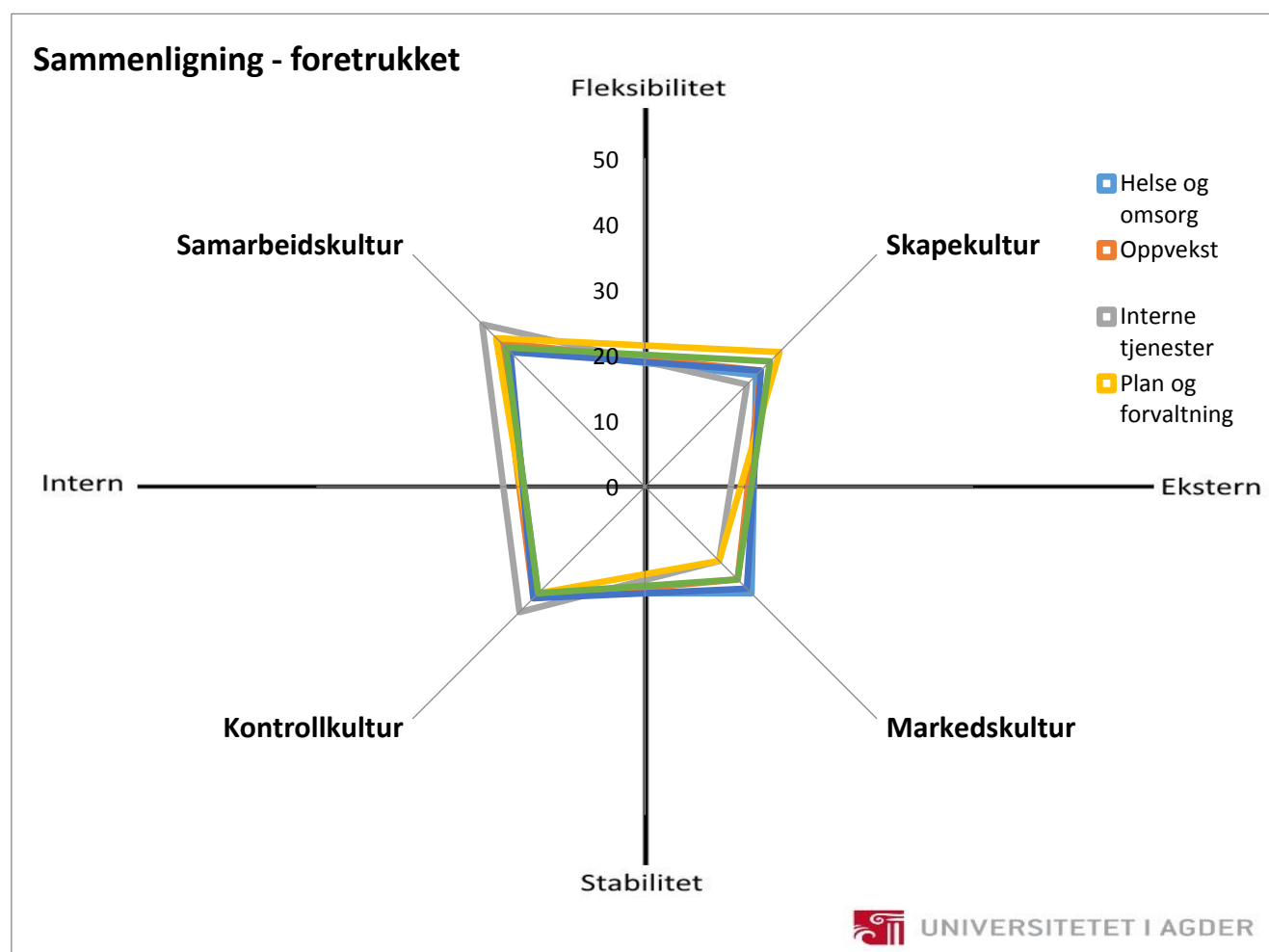
Figur 23. Sammenligning nåværende og foretrukket kultur. Rådmann og stab.

I den foretrukne kulturprofilen er det klan, samarbeidskulturen som er den dominerende med 29 poeng, som er 8 poeng mer enn i den nåværende kulturprofilen. Den som kommer etter er

adhokrati, skapekulturen med 25 poeng, som er 10 poeng mer enn i den nåværende kulturprofilen. Markedskulturen har 22 poeng i den foretrukne, som er 1 poeng mindre enn i den nåværende kulturprofilen og hierarki, kontrollkultur har 24 poeng som er hele 17 poeng mindre enn i den nåværende kulturprofilen.

Forskjellene mellom den nåværende og den foretrukne kulturprofilen er svært stor og dermed og en sterk indikator på et behov for kulturendring. Den foretrukne kulturprofilen har mer balanse mellom internt og eksternt fokus med vekt på fleksibilitet.

Jeg har ut ifra analysene mine kommet frem til at det er et ønske og behov for en kulturendring i alle sektorene i organisasjonen. Jeg vil nå se på hvorvidt sektorene vil i samme retning og om de blir likere i det organisasjonskulturelle uttrykket. Det som vil være interessant her er å se på hvor stor endring organisasjonen står overfor for å nå dit en ønsker.



Figur 24. Foretrukket kultur. Sammenligning mellom sektorene.



Sammenligning av den foretrukne kulturprofilen i alle enhetene i organisasjonen viser at det er et ønske om klan, samarbeidskultur i samtlige enheter. Etter klankultur kommer hierarki, kontrollkultur og adhokrati, skapekultur. Her ser jeg en deling Interne tjenester har høyest score på kontrollkultur, mens helse og omsorg, oppvekst, rådmann og stab, kundesenter og plan og forvaltning har høyest score på skapekultur.

Noen av sektorene har en lang vei å gå for å komme dit de ønsker, da forskjellen mellom den nåværende og den foretrukne kulturprofilen er ekstremt stor. Her må det bygges opp en helt ny kultur.

*Tabell 16. Sammenligning nåværende og foretrukket kulturprofil maksimal og minimal poengscore.*

	Nåværende	Foretrukket
Adhokrati	22/15	29/22
Marked	24/19	23/16
Hierarki	46/29	27/23
Klan	30/20	35/29

Tabell 16 viser en jevnere forskjell mellom maksimal og minimal poengscore i den foretrukne kulturprofilen. Adhokrati og marked har en forskjell på 7 poeng, mens klankultur har en forskjell på 6 poeng og hierarki har en forskjell på 4 poeng. I den nåværende er det større variasjon i forskjellene mellom maksimal og minimal poengscore. Der hierarkikulturen skiller seg ut med hele 17 poeng i forskjell etterfulgt av klankultur som har 10 poeng i forskjell, mens adhokratikultur har 7 og markedskultur har 5 poeng i forskjell. Dette er tegn på den dominerende kulturtypen er sterkere i den nåværende kulturprofilen enn i den foretrukne kulturprofilen. Det er en bedre balanse mellom de fire kulturtypene i den foretrukne kulturprofilen.

Endringsuttrykket i organisasjonen viser jeg med tabellen under.

Tabell 17. Sammenligning av avvik mellom sektorene og samlet for kommunen.

	Helse og omsorg	Oppvekst	Interne tjenester	Plan og forvaltning	Rådmann og stab	Kundesenter	Kommunen
ADHOKRATI (Skape)	+5	+7	0	+17	+10	+8	+7
MARKED (Konkurrere)	-1	-3	-4	-6	-1	+1	-2
HIERARKI (Kontroll)	-7	-11	-2	-23	-17	-12	-11
KLAN (samarbeid)	+3	+7	+6	+12	+8	+3	+6

Tabellen over viser at det er stor variasjon i grad av endringsønske blant de ulike sektorene, samtidig som det kommer tydelig frem at alle sektorene ønsker en endring fra hierarki, kontrollkultur til klan, samarbeidskultur. Det er med andre ord et ønske om en organisasjonskultur med større fokus på fleksibilitet enn den nåværende organisasjonskulturen har.

#### 5.4 DRØFTING

Jeg vil nå gå inn i drøftingen av oppgaven. Her vil jeg ta for meg de to problemstillingene og svare på dem ut ifra den teorien jeg har brukt og de resultatene jeg fikk fra spørreundersøkelsen OCAI.

Til slutt vil jeg se på om Hjelmeland kommune har organisasjonskulturelle forutsetninger for å gå inn i fremtiden.

##### 5.4.1 Hvilken organisasjonskultur har Hjelmeland kommune?

Kartleggingen av kulturprofilen til Hjelmeland kommune viser at hierarki, kontrollkultur er den dominerende og gjennomgående kulturen i organisasjonen. På den samlede kulturprofilen for hele organisasjonen får den 35 poeng, som er 11 poeng mer enn klan, samarbeidskultur som kommer som nummer to.

En organisasjon med kontrollkultur kjennetegnes av å være formaliserte og strukturerte, hvor prosedyrer bestemmer hva folk gjør (Cameron og Quinn 2013). Organisasjonen holdes

sammen av formelle regler og retningslinjer. Det er viktig for organisasjonen å opprettholde stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet og den vektlegger ledelse innenfor koordinator og organisator rollen.

Kulturprofilen viser et sterkt fokus på det interne, hvor stabilitet og kontroll er viktig. Altså er fokuset rettet mot det som skjer innenfor organisasjonen.

5.4.2 Er det en gjennomgående organisasjonskultur i Hjelmeland kommune?

Resultatene mine viser at Hierarki, kontrollkultur, er den dominerende kulturtypen i alle sektorene i organisasjonen. Differansen mellom hierarki som dominerende og den nest dominerende kulturtypen varierer mellom de ulike sektorene. Det jeg ser er at det er hierarki og klan, samarbeidskultur, som er de to dominerende hos fire av de seks sektorene organisasjonen er delt inn i. Dette viser en stor forskjell mellom sektorene, noe som mest sannsynlig skaper turbulens, da det ikke er enighet i hvordan ting skal gjøres for å fremme effektivitet.

Alle sektorene har internt fokus men med litt variert grad av fokus på stabilitet og fleksibilitet. Ifølge Cameron og Quinn (2013) er en gjennomgående kultur, selv om det ikke er et kriterium for suksess, vanligvis mer typisk hos bedrifter med høye resultat. Uoverensstemmelse i kultur vil ofte føre til forskjeller i perspektiv, mål og strategier innad i organisasjonen, noe som over tid vil hindre organisasjonen i å prestere på sitt høyeste. Det at alle deler av en organisasjon er klar over og fokuserer på de samme verdiene og deler de samme antakelsene gjør at komplikasjonene og hindringene som kan stå i veien for effektiv ytelse elimineres.

Svaret på problemstillingen er at hierarki, kontrollkultur er den kulturtypen som dominerer i alle sektorene i organisasjonen, men at det er store forskjeller på grad av dominans, noe som kan føre til turbulens og ulike prioriteringer innad i organisasjonen.

5.4.3 Har Hjelmeland kommune organisasjonskulturelle forutsetninger for fremtiden, og hva vil kreves av organisasjonen og ledelsen for å gå i riktig retningen?

Jeg ønsker å skape innsikt og forståelse for hvordan organisasjonskulturen i Hjelmeland kommune kan ha betydning for om endringsprosesser lykkes eller ikke og om organisasjonen har de kulturelle forutsetningene som skal til for å møte de utfordringene omgivelsene gir for å være bærekraftig inn i fremtiden

Med en kulturprofil som har internt fokus kan det være vanskelig å være innovativ og nytenkende noe omgivelsene rundt oss setter krav til at kommunene skal være. Dagens samfunn er i stadig endring, noe som fører til at organisasjoner og mennesker må følge med og være en del av den endringen som omgivelsene rundt gjør. Hjelmeland kommune står overfor et veiskille hvor en endring vil være nødvendig for å finne riktig retning å gå videre. For å få til en endring er det svært viktig å vite hva som er dagens status, hva en ønsker for fremtiden og hvordan en skal komme dit. Robinson og Judge (2007) hevder at målet ved en planlagt endring er å forbedre organisasjonenes resultat og endre de ansattes atferd. En endringsprosess kan sees på som en før og etter situasjon. Ved å gjøre en slik kartlegging av organisasjonskultur som jeg har gjort i mitt arbeid får en frem både et bilde av den nåværende organisasjonskulturen og av den ønskede organisasjonskulturen.

Cameron og Quinn (2013) sier at forskjeller mellom den nåværende og den foretrukne kulturen på mellom 5 og 10 poeng vil tilsi at det er behov for konkret kulturendringsinnsats. Det er spesielt viktig å være oppmerksom på forskjeller over 10. Kulturens styrke fastsettes i antall poeng som er gitt i OCAI. Organisasjonens behov for en sterk kultur eller en mer balansert kultur, avhenger av omgivelsene og de individuelle betingelsene i organisasjonen. I følge Cameron og Quinn (2013) må organisasjonskulturen til en viss grad være forenlig med kravene fra sine omgivelser. For at en organisasjon skal lykkes må deltakerne i organisasjonen selv avgjøre hva som er nødvendig. Altså må det være en gjennomgående kultur som er kjent i hele organisasjonen.

I Hjelmeland kommune er det større variasjoner enn 1 til 5 som betegnes for normale variasjoner mellom nåværende og foretrukket kulturprofil. De store variasjonene mellom nåværende og foretrukket organisasjonskultur som jeg gjennom min analyse finner viser et sterkt behov for endring av organisasjonskultur.

Når jeg ser på den foretrukne kulturprofilen for hele organisasjonen ser jeg et annet bilde enn i den nåværende. Forskjellen mellom nåværende og foretrukket kulturprofil er stor. Det er 11 poengs forskjell på hierarki, 6 poeng forskjell på klan, 7 poengs forskjell på adhokrati og 2 poeng på marked. Hierarki og marked er de to kulturtypene det ønskes mindre grad av mens klan og adhokrati ønskes mer av. Dette viser at det er stor variasjon mellom nåværende og foretrukket kulturprofil og dermed en indikasjon på et behov for en kulturendring.

Resultatene fra de ulike sektorene på foretrukket kulturprofil viser at de ønsker å gå i samme retning og at de blir mer lik hverandre. Forskjellene mellom nåværende og foretrukket

kulturprofil for de enkelte sektorene varierer i stor grad. Alle sektorene har et ønske om en kulturendring mot en samarbeidskultur, altså en kulturprofil med mere fokus på fleksibilitet enn de har nå. Adhokrati, skapekulturen er og sterkere i den foretrukne kulturprofilen. De sektorene som har sterkest hierarkikultur nå har de største endringsønskene. Her var forskjellene på mellom 2 og 23 poeng. Forskjell på 23 poeng er ifølge Cameron og Quinn (2013) ekstremt mye og her er det svært stort ønske om endring. Grunnleggende verdier og holdninger styrer menneskers adferd og handling. Felles kultur er derfor avgjørende for å få hele organisasjonen til å dra i samme retning. For å få til en felles kultur må de ulike sektorene gå ulike lengder for å nå målet om en skape og samarbeidskultur. Noen sektorer er nesten der de ønsker å være og behøver derfor bare å gjøre relativt små endringer, mens andre sektorer er langt i fra den foretrukne kulturen og må derfor gjøre store endringer for å komme dit de ønsker.

I Hjelmeland kommune er det et ønske om mindre fokus på kontroll og mer fokus på samarbeid og skapekultur. En kulturendring som dette vil bety en endring av fokus. Organisasjonen må jobbe for å få til et bedre teamarbeid, deltakelse og konsensus samt fremme innovasjon og jobbe for kontinuerlig forbedring fremfor å bli for opptatt av kostnader og dermed ikke klare å se de gode løsningene. Personalutvikling, samsvar og moral skal vektlegges samtidig som en ikke skal fjerne seg helt fra de regler og normer som er lovpålagt for en offentlig organisasjon. For å redusere den nåværende kulturen og fremme den ønskede vil det være viktig å gjøre en vurdering av dagens prosedyrer og regler og å få til en bedre involvering av de ansatte i hele organisasjonen. Det vil være viktig å ikke fjerne de velfungerende regler og prosedyrer, men heller bruke det som fungerer godt og som vurderes til å kunne fungere videre i den nye kulturprofilen til organisasjonen.

Klan og adhokrati, samarbeids og skapekulturen har fokus på teamarbeid, deltakelse, utvikling og myndiggjøring av de ansatte for å skape unike og originale tjenester. Dynamikk, innovasjon og kreativitet er nøkkelord i denne type kultur. Den nåværende kulturprofilen i Hjelmeland kommune bærer preg av å operere i relativt stabile og kontrollerende omgivelser, mens den kulturprofilen som er foretrukket opererer i fleksible markeder hvor det er relativt flat struktur. For å få til en organisasjonsendring som dette vil det fordre en storstilt endring da det er ekstreme forskjeller mellom nåværende og foretrukket kulturprofil.

En kulturendring er avhengig av en ledelse som er delaktig i prosessen. Det vil ligge et stort ansvar på rådmann og den øverste ledelsen i organisasjonen for å få til en så stor endring som det er snakk om her. Rådmannen må gi makt og myndighet til mellomlederne og

mellomlederne må ta imot den delegerte makt og myndigheten og bruke den for å nå organisasjonens mål sammen med de øvrige ansatte. Det vil være svært viktig for organisasjonen å ansvarlig gjøre både ledere og øvrige ansatte i organisasjonen, slik at alle er kjent med og jobber i samme retning for å nå målet som er satt. Cameron og Quinn (2013) hevder at når den dominerende kulturen i organisasjonen passer sammen med lederstiler, lederroller, kvalitetsledelse og effektivitetskriterier fører det til et høyere prestasjonsnivå enn dersom de ikke gjør det. Det er derfor viktig at Hjelmeland kommune setter seg inn i hvilke lederegenskaper som er viktige og sentrale i den foretrukne kulturen, og starter endringsprosessen der. Dette kan være ved å implementere disse egenskapene hos ledere som allerede er i organisasjonen, og eller ansette nye ledere som har de ønskede lederegenskapene.

Schein (1987) fordrer at det virkelig viktige en leder gjør er å skape og administrere kultur, og at det som gjør en leder til en god leder er hans evne til å arbeide med kultur.

De fire kulturtypene Cameron og Quinn (2013) deler organisasjonskultur inn i har hver sine lederferdigheter som fremmer de enkelte kulturtypene. For å gå fra hierarki, kontrollkultur til klan, samarbeidskultur må lederne i Hjelmeland jobbe for å legge til rette for effektiv, samsvarende, velfungerende og høyt presterende teamarbeid. For å få til dette er det viktig å legge til rette for gode og effektive mellommenneskelige forhold ved å gi støttende tilbakemeldinger, lytte og løse mellommenneskelige problemer. Det er også viktig å lede utviklingen av andre, ved å bidra til at ansatte forbedrer sine prestasjoner, øker sin kompetanse og får mulighet for å utvikle seg selv.

Sett ut ifra et kulturperspektiv vil det være avgjørende at det fokuseres på kjerneverdier i den nye organisasjonskulturen, da felles forståelse, verdier og antakelser er avgjørende for en endringsprosess.

Nå har jeg sett på organisasjonens organisasjonskulturelle forutsetninger for fremtiden og hva organisasjonen og ledelsen må gjøre for å få til den ønskede kulturendringen. Jeg vil nå gå inn på konkrete forslag til endringsstrategi som jeg ut ifra teori og empiri mener vil være nødvendig for at Hjelmeland kommune skal klare å gå fra en hierarki, kontrollkultur til en klan, samarbeidskultur.

#### 5.4.4 Forslag til endringsstrategi:

Cameron og Quinn (2013) hevder at en organisasjon må være klar over sin nåværende organisasjonskultur for å kunne endre den. Endringsprosessen må være bevisst styrt. Dersom dette blir gjort riktig kan endringen gi organisasjonen styrke. Å ha en organisasjonskultur som

er ønsket i organisasjonen vil kunne bidra til å motivere og drive de ansatte til å yte litt ekstra for organisasjonen.

For å få til en integrering av den nye kulturprofilen bør organisasjonen jobbe seg gjennom Cameron og Quinns ni- stegs prosess, som er utviklet som et hjelpemiddel for å utforme en organisatorisk kulturendringsprosess.

Med utgangspunkt i de ni stegene til Cameron og Quinn mener jeg at Hjelmeland kommune bør gjøre dette for å få til den ønskede kulturendringen som skal til for å fremme samarbeid, fleksibilitet og skapervilje:

Steg 1 Jobbe for å oppnå konsensus for den nåværende kulturen. Det er viktig at nåsituasjonen diskuteres i organisasjonen og at det er enighet om hva nåsituasjonen er. Resultatet av organisasjonskartleggingen jeg har gjort bør legges frem for de enkelte sektorene og avdelingene samt for kommunens politikere. Da vil den nåværende kulturen og den foretrukne kulturen bli kjent i hele organisasjonen på alle nivå.

Steg 2, 3 og 4 vil være å oppnå enighet om hvilken organisasjonskultur en ønsker å ha i fremtiden. Her vil det være viktig å avgjøre hva en ønsker å bevare og hva en mener må endres for at organisasjonen skal nå sine mål. Det må tas et veivalg som hele organisasjonen er med på. For å ta et veivalg må en vite hvilken vei en ønsker å gå. For Hjelmeland kommune er det viktig å se på hvor fokuset skal ligge ikke bare for det interne i organisasjonen men også for at organisasjonen skal kunne stå på egne bein med tanke på de utfordringene omgivelsene stiller. Mellomlederne må involveres i prosessen med å definere målet for endringsprosessen.

Steg 5 går ut på å utforme en strategisk plan som fremmer den ønskede endringen. Handlinger og adferd som fremmer den ønskede kulturen må identifiseres og brukes som en del av kulturendringen. Den foretrukne kulturprofilen har et større fokus på fleksibilitet og skjønn. Det vil være viktig å skape sosial støtte og gi tilstrekkelig informasjon til hele organisasjonen om den pågående endringen. Når den strategiske plan formuleres må flere viktige handlinger vurderes. Motstand mot kulturendring vil oppstå, derfor vil det være viktig å skape villighet blant de ansatte. Når forskjellen mellom nåværende og foretrukket kulturprofil er så markant som den er i Hjelmeland kommune vil det og være stor grad av villighet for endring. Likevel vil det være viktig å peke på fordelene endringen vil føre med seg og ulempene ved å forbli der en er. Det vil være viktig å forklare hvorfor en endring er nødvendig. Her kan en se på hva som må til for å komme dit organisasjonen ønsker å være. Spørsmål som: hva bør en gjøre

mer av, hva bør settes i gang og hva bør en stoppe å gjøre er viktige å se på for å nå opp til den kulturprofilen som er ønsket. En forklaring på hvorfor en endring må til kommuniserer både at ledelsen bryr seg og at det er stor aktelse for de som er involvert i kulturendringsprosessen. Det må skapes sosial støtte slik at de som berøres av endringen involveres og dermed føler seg hørt og får et eierskap til endringsprosessen.

Prosessene som skal gjøres for å oppnå endringen må fokuseres på. Her vil det og kunne være snakk om å gjøre strukturelle endringer for å oppnå målet. Tanker som «slik har vi alltid gjort det» må elimineres. Informasjon vil være svært viktig i prosessen. Informasjonen må komme bredt ut slik at en unngår at noen ikke får informasjonen og dermed skaper sin egen informasjon.

Steg 6. Identifiser umiddelbare små gevinster. Det vil være viktig å finne viktige grep som kan utføres med en gang for å få i gang endringsprosessen. Altså skal en finne noe det er enkelt å endre på, endre det og gjøre alle i organisasjonen oppmerksom på endringen. Dette vil føre til positiv respons og dermed at de ansatte får tro på endringsprosessen. Små endringer skaper lite uro, og ved å gjøre flere små endringer etter hverandre vil en til slutt komme i mål med endringsprosessen. Et eksempel for Hjelmeland kommune vil kunne være å få til en delingskultur i hele organisasjonen. Her vil en kunne starte innad i de ulike enhetene først for så å utvide på tvers av enhetene. På denne måten vil alle være med på å gjøre hverandre gode og fremme teamarbeid.

Steg 7. Ledelseskompetansen som er nødvendig for den ønskede kulturen må identifiseres. Alle ledere må være oppriktig forpliktet til endringen og dette må gjøres synlig for resten av organisasjonen. For Hjelmeland kommune vil det være viktig å ha fokus på en samkjørt ledelse. Kompetanseheving av lederne i organisasjonen med fokus på faget ledelse vil kunne være nyttig for å få til den ønskede endringen.

Det vil være svært viktig at ledelsen i Hjelmeland er klar over de store forskjellene i differanse som er mellom noen av sektorene. De sektorene hvor det er størst differanse mellom nåværende og foretrukket kulturprofil vil ha behov for ledere som viser vei og er klar over og villig til å lede vei for å gå den lange veien som må til for å endre kulturen. Utfordringene i endringsprosessen vil være større i disse sektorene enn i de sektorene hvor differansen mellom nåværende og foretrukket kulturprofil er liten.



Steg 8. Målinger for hva som fører til suksess i endringsprosessen må identifiseres og milepæler for å markere fremdrift må settes. På denne måten viser en fremgang som igjen fører til vilje for å fortsette.

Det vil være viktig at de som er involvert i endringen føler seg personlig ansvarlig for deler av endringen. En kulturendring vil alltid ifølge Cameron og Quinn (2013) innebære personlige endringer og mennesker må alltid opprettholde ansvarligheten for fremdriften.

Steg 9 går ut på å identifisere en kommunikasjonsstrategi som når ut til alle i organisasjonen. En kulturendring vil ikke skje uten involvering, forpliktelse eller aktiv støtte fra hele organisasjonen (Cameron og Quinn, 2013, s 119). Ved å ha en rasjonell strategi for implementeringen av endringsprosessen vil det være større sjanse for å lykkes. Dersom en fortsetter å gjøre ting slik en alltid har gjort vil også resultatene forbli slik de alltid har vært.

Cameron og Quinn (2013) hevder at ved å bruke disse ni stegene vil organisasjonen helt fra starten av være klar over sin nåværende organisasjonskultur og vite hvorfor den må endres. Her er det veldig mange som feiler ved å ikke ta seg tid til å finne et felles synspunkt blant de ansatte for hva som er organisasjonens utgangspunkt og i hvilken retning organisasjonen bør bevege seg videre. Ved å overvinne disse vanlige endringshindringene vil Hjelmeland kommune kunne få til en mer systematisk styring av kulturendringen.

## Kap 6

### KONKLUSJON OG AVSLUTNING

Målet med min masteroppgave har vært å gjennom teori og empiri svare på min problemstilling som lyder slik:

1. Hvilken organisasjonskultur har Hjelmeland kommune?
2. Er det en gjennomgående organisasjonskultur i Hjelmeland kommune, eller er det variasjon?

Ved å svare på problemstillingen har jeg kommet frem til at organisasjonskultur har stor betydning i endringsprosesser.

Analysen av svarresultatene viser at hierarki, kontrollkultur er den dominerende og gjennomgående kulturprofilen i organisasjonen Hjelmeland. Når jeg ser på de ulike sektorene viser det at hierarki er dominerende i alle sektorene, men det er til dels stor variasjon i grad av dominans for hierarki, kontrollkultur. Hierarki, kontrollkultur er ifølge Cameron og Quinn (2013) typisk for en offentlig etat. Forutsigbarhet, formelle regler og retningslinjer er viktig og holder organisasjonen sammen. Stabilitet er viktig og mye av tjenesteytelsene er prosedyrestyrt.

Videre viser resultatene fra spørreundersøkelsen jeg har gjort i Hjelmeland kommune et sterkt ønske om en kulturendring i organisasjonen. Det nåværende fokus er internt rettet med fokus på stabilitet og kontroll, mens fokus for klankultur også er internt rettet men med fokus på fleksibilitet og endring. Klan, samarbeidskultur er ofte foretrukket i sektorer med en profesjonskultur hvor nærhet til brukeren er sentral. I følge Cameron og Quinn (2013) er det lettere å utvikle en klankultur i sektorer hvor det er nærhet til brukeren og teamarbeid er vanlig, enn i sektorer hvor relasjonen til brukeren er liten.

Med den kulturendringen som Hjelmeland kommune vil måtte stå overfor for å overleve som organisasjon vil det være et større fokus på fleksibilitet, noe som vil være viktig for organisasjonen i fremtiden dersom den skal overleve. Med fleksibilitet vil en være mer mottakelig for innovasjon og ny tenkning.

Omfanget og forventninger til oppgaver kommunene skal ha har økt over tid, i takt med velferdsstatens utvikling. Samtidig som oppgavene har blitt større, har også spesialiseringen og kompleksiteten i oppgaveløsningen økt. Nye arbeidsformer og sterk utvikling av teknologi

stiller høyere krav til utdanning og kompetanse. Dette gjør særlig de små kommunene sårbare på grunn av små fagmiljø og rekrutteringsvansker. Mye tyder på at tilpasning er nødvendig for organisasjoners overlevelse. For Hjelmeland kommune vil dette avhenge av om organisasjonen klarer å gjennomføre den store kulturendringen som kartleggingen avdekker et ønske om. En så stor kulturendring som det her er snakk om vil kunne føre til at nesten alt i organisasjonen må gjøres på en annen måte enn i dag. Størrelsen på endring vil variere mellom de ulike sektorene, men for alle vil det være avgjørende at ønsket om kulturendringen er så sterkt i organisasjonen at medlemmene er villige til å gjøre den jobben som må til for å gjennomføre denne kulturendringen. Det vil derfor være viktig at endringen er forankret hos øverste leder og tas videre ut til alle ansatte gjennom et godt gjennomtenkt endringsarbeid. De sektorene som skal gjennom de største endringene vil det være særlig viktig å forberede godt og jobbe med både ledelsen og de ansatte for å mottivere dem til å gå den lange veien de blir nødt til å gå for å oppnå det som er ønsket. For disse sektorene kan det være stor fare for motstand på grunn av den store differansen mellom nåværende og foretrukket kulturprofil. De må gjennom et omfattende endringsarbeid som betyr at det meste de gjør i dag skal endres. Når målet er langt borte vil det lett oppstå motløshet, noe som kan føre til at en faller tilbake på det gamle og dermed ikke klarer å gjøre de grepene som må til for å oppnå endringen. Her vil gevinster være særlig viktige.

Til slutt vil jeg komme med noen tanker angående dilemmaet med kommuner som organisasjon. Organisasjonen som sådan kan ha gode ideer og metoder for å forbedre effektivitet og kultur, mens politikerne som er det øverste organet i en kommune ikke alltid har like god innsikt. Lokalpolitikere har en avgjørende makt og kan ha varierende motiver for beslutninger, noe som kan føre til at gode krefter i faginstansene møter unødige motkrefter når endringer skal gjennomføres. Det vil derfor være svært viktig å formidle budskapet om den ønskede kulturendringen organisasjonen står overfor til politikerne som er kommunens øverste organ. Ved å forankre endringsarbeidet i hele organisasjonen også helt øverst vil det ifølge teori om endringsprosesser være større sjanse for å lykkes og dermed kunne få en organisasjonskultur i Hjelmeland kommune som gjør at kommunen kan være bærekraftig inn i fremtiden.

## LITTERATURLISTE

Budsjett 2016. Budsjett og økonomiplan 2016 – 2019 Hjelmeland kommune

Baldersheim H. og Rose L.E (2005) *Det kommunale laboratoriet*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Cameron K.S og Quinn R.E (2013) *Identifisering av endring i organisasjonskultur*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Jacobsen D.I (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen D.I og Thorsvik J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen D.I (2014) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Nielsen J.C.R og Repstad P (2004) *Frå nærhet til distanse og tilbake igjen. Om å analysere sin egen organisasjon*.

Robbins S.P. og Judge T.A (2007) *Organizational behaviour*, 12<sup>th</sup> ed. Pearson Prentice Hall. New Jersey.

Sander K. (2014) *Organisasjonskultur også kalt bedriftskultur*. Hentet 25.01.2016 fra [www.kunnskapssenteret.com/organisasjonskultur/](http://www.kunnskapssenteret.com/organisasjonskultur/)

Schein E. H. (1987) *Organisasjonskultur og leiing*. Er kulturendring mulig? Oslo: Mercurimedia forlag.

Strand T. *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2 utg. (2007) Bergen: Fagbokforlaget.

[www.regjeringen.no/no/aktuelt/kommunereform](http://www.regjeringen.no/no/aktuelt/kommunereform) - for - fremtidens – velferd/id759493/

[www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-inntektsystem-for-kommunene-ut-pa-horing/id2467950/](http://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-inntektsystem-for-kommunene-ut-pa-horing/id2467950/)

Wiese J.H.E *Organisasjonskultur*. HR Norge. Hentet 27.01.2016 fra [www.hrnorge.no](http://www.hrnorge.no)

## VEDLEGG

### Vedlegg 1. Informasjonsbrev

#### **Kartlegging av Hjelmeland kommunes organisasjonskultur**

Mitt navn er Camilla Haug Flem. Jeg er enhetsleder ved Hjelmeland omsorgssenter. Ved siden av jobben min er jeg student ved Universitetet i Agder hvor jeg tar en master i ledelse.

Denne spørreundersøkelsen er en del av min masteroppgave hvor jeg skriver om temaet Organisasjonskultur og endringsprosesser.

Organisasjonskultur handler kort fortalt om «hvordan vi gjør det her hos oss».

I min masteroppgave vil jeg gjøre en kartlegging av Hjelmeland kommunes organisasjonskultur, og se på om den er gjennomgående og kjent i organisasjonen. Dette vil jeg gjøre ved å sende ut denne spørreundersøkelsen til samtlige ansatte i organisasjonen.

Problemstillingen i min oppgave er:

***Har Hjelmeland kommune de organisasjonskulturelle forutsetningene som må til for å klare å oppnå organisasjonens mål, å være en inkluderende, løsningsorientert og fremtidsrettet organisasjon?***

Med denne problemstillingen håper jeg å få frem hvor vidt organisasjonskulturen i Hjelmeland kommune er med på å hjelpe eller hemme organisasjonen.

Kartleggingen tar i underkant av 15 minutter å gjennomføre. Undersøkelsen består av seks spørsmål. Hvert spørsmål har fire alternativer. Du har 100 poeng disponibelt, hvor du kan fordele disse 100 poengene mellom de fire alternativene som skisseres. Dette skal du gjøre to ganger, i kolonnen «nåværende» og kolonnen «foretrukket». Nåværende kolonne omhandler dagens situasjon – foreta fordelingen av 100 poeng på denne kolonnen først. Foretrukket kolonne er fremtidig ønsket situasjon – foreta fordelingen av de 100 poengene slik du ønsker at organisasjonen skal fremstå om 5 år.

Det er ingen rett eller feil svar, og ingen rett eller feil kultur – besvar så godt du kan. Gi høy score der du mener at alternativet er mest beskrivende, og en lavere score der du mener beskrivelsen står lengst unna din vurdering av egen organisasjon. Fordelingen må alltid bli 100 poeng for hver kolonne.

Personopplysninger behandles konfidensielt. Alle svar vil bli anonymisert og det vil ikke være mulig å identifisere deg som person.

Det er frivillig å delta i studien.

For å besvare spørreundersøkelsen går du inn på lenken under, der finner du selve spørreundersøkelsen.

Jeg håper du vil ta deg tid til å besvare spørreundersøkelsen slik at jeg kan få nok data til å gjennomføre min masteroppgave i ledelse.

Med vennlig hilsen

Camilla Haug Flem.

## Vedlegg 2. Verktøy for kartlegging av organisasjonskultur - OCAI

### Kartlegging av organisasjonskultur i Hjelmeland kommune

Spørreundersøkelsen du nå har mottatt er en kartlegging av organisasjonskulturen i Hjelmeland kommune.

Det er ingen rett eller feil svar, og ingen rett eller feil kultur – besvar så korrekt som mulig slik at profilen blir mest mulig gyldig.

#### Hvordan gjennomføre undersøkelsen:

Undersøkelsen består av seks spørsmål. Hvert spørsmål har fire alternativer.

Du har 100 poeng disponibelt, hvor du skal fordele disse 100 poengene mellom de fire alternativene som skisseres. Dette skal du gjøre to ganger; både for kolonnen merket "Nåværende" og kolonnen merket "Foretrukket". Nåværende kolonne omhandler dagens situasjon – foreta fordelingen av 100 poeng på denne kolonnen først. Foretrukket kolonne er fremtidig ønsket situasjon - foreta fordelingen av 100 poeng slik du ønsker at organisasjon skal fremstå om 5 år. Eksempel riktig på utfylling:

Hvilke kjennetegn vil du si er dominerende for din organisasjon?	Nåværende	Foretrukket
A) Denne organisasjonen er en personlig arbeidsplass. Vi er som en familie der vi gir mye av oss selv i det daglige.	20	30
B) Denne organisasjonen er en fleksibel og nyskapende arbeidsplass hvor de ansatte er villig til å stikke hodet frem og ta risiko	20	20
C) Denne organisasjonen er en resultatorientert arbeidsplass der vi er opptatt av å få jobben gjort. Vi har konkurranseinstinkt og er fokusert på prestasjoner.	40	40
D) Denne organisasjonen er en kontrollert og strukturert arbeidsplass. Regler og rutiner styrer hva vi gjør i det daglige.	20	10

Du skal fordele 100 poeng både på nåværende (100) og foretrukket (100).

Forrige

25%

Neste

Gi høy score der du mener at alternativet er mest beskrivende, og en lavere score der du mener beskrivelsen står lengst unna din vurdering av egen organisasjon. Fordeling må alltid totalt bli 100 poeng for hver kolonne.

Vi ber dere være forberedt på at enkelte av spørsmålene kan virke fremmede og vanskelige å forstå. I de tilfeller ber vi deg svare så godt du kan.

Før vi begynner på selve kulturkartleggingen ønsker vi å stille deg et spørsmål angående hvilket tjenesteområde du tilhører.

### Hvilket tjenesteområde tilhører du?

- (1) ☐ Rådmann og stab
- (2) ☐ Interne tjenester
- (3) ☐ Oppvekst
- (4) ☐ Kundesenter
- (5) ☐ Helse og omsorg
- (6) ☐ Plan og forvaltning

Vi vil nå gå over til den delen av undersøkelsen som omhandler kulturkartleggingen av Hjelmeland kommune.

### Hvilke kjennetegn vil du si er dominerende for Hjelmeland kommune?

	Nåværende	Foretrukket
A) Hjelmeland kommune er en personlig arbeidsplass. Vi er som en familie der vi gir mye av oss selv i det daglige.	<hr/>	<hr/>
B) Hjelmeland kommune er en fleksibel og nyskapende arbeidsplass hvor de ansatte er villig til å stikke hodet frem og ta risiko	<hr/>	<hr/>
C) Hjelmeland kommune er en resultatorientert arbeidsplass der vi er opptatt av å få jobben gjort. Vi har konkurranseinstinkt og er fokusert på prestasjoner.	<hr/>	<hr/>
D) Hjelmeland kommune er en kontrollert og strukturert arbeidsplass. Regler og rutiner styrer hva vi gjør i det daglige.	<hr/>	<hr/>

Du skal fordele 100 poeng både på nåværende (100) og foretrukket (100).



Hvordan vil du si ledelse gjennomgående er oppfattet i Hjelmeland kommune?

	Nåværende	Foretrukket
A) Ledelse i Hjelmeland kommune er bygd på veiledning, tilrettelegging og ivaretagelse	—	—
B) Ledelse i Hjelmeland kommune er bygd på innovasjon og risikovillighet	—	—
C) Ledelse i Hjelmeland kommune er bygd på høye krav til mål- og resultatoppnåelse	—	—
D) Ledelse i Hjelmeland kommune er bygd på koordinering, organisering og effektiv drift	—	—

Du skal fordele 100 poeng både på nåværende (100) og foretrukket (100).

Hvilke forventninger vil du si ledelsen i Hjelmeland kommune har til sine ansatte når de skal løse arbeidsoppgavene sine?

	Nåværende	Foretrukket
A) Ledelsen forventer at vi jobber i team, alle deltar og vi finner løsninger i fellesskap	—	—
B) Ledelsen forventer at vi er risikovillige, unike, innovative og vi har frihet til å finne nye løsninger	—	—
C) Ledelsen forventer at vi er konkurranseorienterte, har klare mål og høye krav og forventninger	—	—
D) Ledelsen forventer at vi er sikkerhetsorienterte, følger rutiner, og er forutsigbare og stabile i gjennomføringen av oppdrag	—	—

Du skal fordele 100 poeng både på nåværende (100) og foretrukket (100).

Hvordan vil du beskrive "limet" i Hjelmeland kommune?

(Hva som holder dere sammen)

	Nåværende	Foretrukket
A) Limet er at vi er lojale, har høy tillit og føler forpliktelse til Hjelmeland kommune	—	—
B) Limet er at vi er nyskapende, driver med utvikling og at Hjelmeland kommune er i forkant av andre i bransjen	—	—
C) Limet er at vi presterer, leverer og at Hjelmeland kommune er best i klassen	—	—
D) Limet er at vi har formelle regler og retningslinjer, og at Hjelmeland kommune er velfungerende	—	—

Du skal fordele 100 poeng både på nåværende (100) og foretrukket (100).

**Hva vil du si er det strategiske fokuset i Hjelmeland kommune?**

	Nåværende	Foretrukket
A) At Hjelmeland kommune utvikler og ivaretar sine ansatte. Tillit, åpenhet og deltakelse er viktig	—	—
B) At Hjelmeland kommune sikrer nye ressurser og utfordringer. Det å prøve noe nytt og se etter nye muligheter er verdsatt	—	—
C) At Hjelmeland kommune er konkurransedyktig, oppnår høye målsetninger og er best innenfor sine områder	—	—
D) At Hjelmeland kommune er forutsigbar og stabil. Effektivitet, kontroll og stabil drift er viktig.	—	—

Du skal fordele 100 poeng både på nåværende (100) og foretrukket (100).

**Hvordan vil du si Hjelmeland kommune definerer suksess?**

	Nåværende	Foretrukket
A) Suksess er utvikling av ansatte, at vi jobber i team, er engasjerte og ivaretar den enkelte	—	—
B) Suksess er å være ledende på vårt område gjennom å være unike og nyskapende. Innovasjon og utvikling står helt sentralt.	—	—
C) Suksess er at vi tar markedsandeler og er bedre enn våre konkurrenter. Nøkkelen er å være markedsledende.	—	—
D) Suksess er å være en effektiv, stabil og pålitelig leverandør. Lavest mulige kostnader står sentralt i driften	—	—

Du skal fordele 100 poeng både på nåværende (100) og foretrukket (100).

Takk for din besvarelse!

Svarene er nå lagret og du kan lukke skjemaet.

Med vennlig hilsen Camilla Flem